

Etik Liderlik Davranışlarının Örgüt İklimi ve Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi ¹

Demet ÇAKIROĞLU

Öğr. Gör. Dr., Hacettepe Üniversitesi,
Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, demet.cakiroglu@hacettepe.edu.tr
Orchid ID: <https://orcid/0000-0003-3959-7062>

Nuran ÖZTÜRK BAŞPINAR

Doç. Dr., Anadolu Üniversitesi,
Eskişehir Meslek Yüksekokulu, nbozturk@anadolu.edu.tr
Orchid ID: <https://orcid/0000-0002-0913-4350>

Öz

Örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak için izlenmesi gereken etik ilke ve değerlerin, etik liderlerce yönlendirilmesi gerekmektedir. Örgütsel başarı ve sürdürülebilir rekabet avantajı, etik liderlerin öncülüğünde oluşturulan örgüt iklimiyle sağlanabilmektedir. Örgütsel iklim olumlu olduğunda çalışanların moral, güdülenme ve bağlanma duyguları pozitif yönde etkilenmekte ve ilişkilerin güven içinde sürdürülmesi mümkün olmaktadır. Bunun bir sonucu olarak örgütsel bağlılık kuran çalışan, örgütsel özdeşleşme yaşamaktadır. Örgütsel özdeşleşme kuran çalışan kendisini örgütün bir parçası gibi hissetmektedir. Araştırmada, çalışanların algıladıkları etik liderlik davranışlarının örgüt iklimi ve örgütsel özdeşleşmeye etkisi incelenmiştir. Çalışanların yaşlarına, cinsiyetlerine, eğitim durumlarına ve kadro durumuna göre örgüt iklimi, etik liderlik algıları ve örgütsel özdeşleşme puanları arasında fark olup olmadığı ve toplam iş deneyimi ve kurumda çalışma süresi ile örgüt iklimi, etik liderlik algıları ve örgütsel özdeşleşme puanları arasında ilişki olup olmadığı sorularına yanıt aranmıştır. Araştırma için gerekli veriler anket tekniği aracılığıyla elde edilmiştir. Veri toplamak için Örgüt İklimi, Etik Liderlik ve Örgütsel Özdeşleşme ölçekleri birlikte kullanılmıştır. Araştırma evrenini bir bakanlığın merkez ve taşra teşkilatının teknik ve idari personeli oluşturmaktadır. Nicel araştırma yöntemine göre tasarlanan araştırmada toplanan veriler istatistiksel analiz programları yardımıyla analiz edilmiştir. Araştırma

¹ Makale Geliş/Kabul Tarihi: 03.02.2021/31.05.2021

Künye Bilgisi: Çakıroğlu, D. ve Öztürk Başpınar, N. (2021). Etik liderlik davranışlarının örgüt iklimi ve örgütsel özdeşleşmeye etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18 (3), 1903-1927. DOI: 10.33437/ksusbd.873984.

bulgularına göre etik liderliğin hem örgütsel özdeşleşme hem de örgüt iklimine etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Etik, Etik Liderlik, Örgüt İklimi, Örgütsel Özdeşleşme.

The Effect of Ethical Leadership Behaviors on Organizational Climate and Organizational Identification

Abstract

Ethical principles and values that should be followed in order to achieve organizational goals and objectives should be guided by ethical leaders. Providing organizational success and competitive advantage can be established with the organizational climate in the business environment and created under the leadership of ethical leaders. When the organizational climate is positive, the morale, motivation and attachment feelings of the employees are positively affected and it is possible to maintain the relationships safely. As a result of this, the employee who establishes organizational commitment experiences organizational identification. The employee who establishes an organizational identification feels herself/himself a part of the organization. In the study, the effect of ethical leadership behaviors perceived by employees on organizational climate and organizational identification was examined. It was examined whether there is a difference between the organizational climate, ethical leadership perceptions and organizational identification scores according to the age, gender, education level and staff status of the employees. In addition, answers were sought for the questions of whether there is a relationship between total work experience, working time in the institution and organizational climate, ethical leadership perceptions and organizational identification scores. The necessary data for the research were obtained through the questionnaire technique. Organizational Climate, Ethical Leadership and Organizational Identification scales were used together to collect data. The research universe consists of the technical and administrative staff of the central and provincial organization of a ministry. The data collected in the study designed according to the quantitative research method were analyzed with the help of statistical analysis programs. According to the research findings, it was determined that ethical leadership has a significant effect on both organizational identification and organizational climate.

Keywords: Ethics, Ethical Leadership, Organizational Climate, Organizational Identification.

GİRİŞ

Etik; birçok örgütün başarısında vazgeçilmez bir bileşen iken, etik ihlaller, skandallarla sonuçlanabilmektedir. Çağdaş iş dünyasının karşı karşıya kaldığı; Enron, WorldCom, Adelphia, Hollinger International, Siemens, Yahoo, Tyco International ve Volkswagen gibi örgütlerde meydana gelen etik ihlaller; etik dışı davranan liderlerin ahlaki çöküşünün örnekleridir. Etik suiistimallerin etkileri, kurumsal örgütlerle sınırlı kalmamakta; çalışanlar, paydaşlar ve toplum üzerinde de ciddi olumsuz etkiler oluşturmaktadır. Son birkaç yılda, moda bir sözcük haline gelen "etik skandallar" (Benevene vd., 2018), liderlik yaklaşımlarında yıllardır arka plana itilen etik olgusunu temele alan bir liderlik anlayışına olan ihtiyacı ön plana çıkartarak (Palalar Alkan ve Arıkboğa, 2017) etik liderlik konusunun daha fazla dikkat çekmesine yol açmış (DeConinck, 2015) ve etik bir çalışma ortamının önemi konusunda artan bir farkındalık yaratmıştır (DeConinck, 2011, 2015). Bu bilince sahip işletmelerin etik problemlerde doğru karar vermesi, etik anlayışa sahip liderler ve etik yönetim biçimiyle sağlanabilir. Liderler etik davranışları teşvik etmek, etik olmayan davranışlarla mücadele etmek için pozitif örgüt iklimi oluşturmalarıdır (Büte, 2011: 104).

Örgütler; liderlerin çalışanlara saygı göstermesini, iyi ilişkiler kurmasını ve böylelikle çalışanların kuruma karşı olumlu tutumlara sahip olmalarını istemektedir. Bu nedenle; çalışanların çalışma ortamlarını nasıl algıladıklarına ve bunun sonucunda nasıl davrandıklarına önem verilmekte, etik iklim ve bunun örgütsel sonuçları da birçok çalışmanın odak noktası olmaktadır (Simha ve Cullen, 2012). Çünkü çalışanlar, uygun davranış biçimlerini belirlemek için çalışma ortamlarını gözlemlemektedir. Bu bakımdan; etiğin oynadığı rolün etkisini, çalışma ortamında ve çalışanların davranışlarında irdelenmek çok önemlidir. Araştırmalar; bir örgüte zarar veren çalışan suiistimalinin, etik olmayan iklimlerle paralel şekilde bağlantılı olduğunu göstermektedir (Mayer vd., 2009).

Etik iklim; çalışma ortamında ahlaki olarak doğru veya yanlış kabul edilen etik uygulama algısı (Demirtaş, 2015) olarak tanımlanabilir. Örgütlerde iklimin yaratılmasında ve sürdürülmesinde liderlerin önemine bakıldığında, Kozlowski ve Doherty (1989) liderlik ve iklimin iç içe geçen bir yapıda olduğunu belirtmişlerdir. İklim; liderler ve takipçiler arasındaki ilişkiyi etkilemekte, liderler örgütsel iklimin yaratılmasında ve sürdürülmesinde benzersiz bir rol oynamaktadır (Schneider vd., 2011). Etik ortam örgütsel performansı da desteklediğinden yöneticiler etik bir iklim yaratabilmeleri için yetkilendirilmelidir (Grojean vd., 2004).

Çalışanların; başkalarının tutum ve davranışlarını gözlemleyerek ve taklit ederek öğrendiklerini varsayan sosyal öğrenme teorisine göre (Bandura, 1977,

1986) liderler, çalışanlarının davranışlarını etkilemek için özellikle rol model olarak konumlandırılır. Bu nedenle bir liderin etik olmayan davranışlarda bulunması ve bunun diğer çalışanlarca gözlemlenmesi o örgütün hem iklimi hem de imajı için oldukça zararlı sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle örgütsel karar vericiler hem etik davranışı teşvik etmek hem de etik olmayan davranışları ortadan kaldırmak için çaba harcamaktadır.

Liderliğin temel bir bileşeni olan etikin yoksunluğu, örgütün ahlaki bütünlüğünü tehlikeye sokmaktadır. Çünkü liderler, çalışanlar için etik rol modeli oluşturmada önemli bir role sahiptir. Araştırmalar, liderlerin davranışlarının, astlarının sonraki etik davranışlarını etkilediğini öne sürmektedir (Schminke vd., 2002). Bu anlamda etik liderlik, etkilediği düşünülen sonuçlar nedeniyle önemlidir (Brown ve Treviño, 2006). Etik liderliğin bir sonucu olarak ele alınan örgütsel özdeşleşme, etik liderlerin çalışanlar arasında - özellikle yüksek etik standartlara sahip olanlar arasında - daha yüksek özdeşleşmeye ilham verdiğini varsaymaktadır. Organizasyonlarıyla yüksek oranda özdeşleşen çalışanların, liderlerin davranışlarını taklit etme ve hedeflerine ulaşmaya daha fazla adanmış (DeConinck, 2015) olma olasılığı daha yüksektir, bu nedenle işten ayrılma niyetleri daha azdır.

Etik liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini inceleyen araştırmaların azlığına rağmen (Walumbwa vd., 2011; DeConinck, 2015); etik liderliğin farklı örgütsel ortamlarda çeşitli sonuçlar üzerindeki olumlu etkilerini kanıtlayan ve giderek artan bir ampirik araştırma kitlesi vardır; ancak Türk iş dünyası ve kamu kuruluşlarında yürütülen çalışmaların azlığı (Demirtaş vd., 2017) sebebiyle çalışma, alandaki boşluğu doldurmayı amaçlar niteliktedir.

Gerçekleştirilen çalışmanın, liderlik ve iklim literatürüne katkıda bulunması amaçlamakta ve bununla birlikte uygulayıcıların liderler, takipçiler ve örgütsel iklim arasındaki ilişkiyi anlamalarına katkı sağlamak hedeflenmektedir. Lider yöneticilerin çalışanlarına karşı gösterdiği davranışın örgüt iklimini belirleyen; çalışanların davranış, tutum ve performansını etkileyen önemli bir etken olması gerçeğinden hareketle, çalışmanın çalışanların algıladıkları etik liderlik davranışlarının örgüt iklimi ve örgütsel özdeşleşmeye etkisini ortaya koyacağı ve alan yazına spesifik bir bakış açısı getireceği düşünülmektedir.

Etik Liderlik

Werner'e göre (1993) etik, bilinçli olarak yapılan insan eylemlerinin doğru ya da yanlışlığını araştıran felsefi bir bilimdir (akt. Yılmaz, 2006: 24). Ahlakı konu edinen felsefe dalı olarak da tanımlanan etik, insan davranış ve eylemlerini yöneten ilkeler setidir. Etik, bireyin davranışlarına temel oluşturan ahlak ilkelerinin tümünü kapsamaktadır (Öztürk Başpınar, 2020: 471). Diğer bir anlatımla etik, insanlara "işlerin nasıl yapılması gerektiğini" belirlemede

rehberlik eden değerler, ilkeler ve standartlardır. Etik aynı zamanda bir süreçtir ve bu süreçte karar alırken ve uygulama yapılırken, belirli değerlere bağlı kalınarak hareket edilmelidir (http://etik.gov.tr/etik_rehberi.pdf). Etik; bireyler arası ilişkileri etkileyen değerleri, ahlaki bakımdan iyi ya da kötü, doğru ya da yanlış davranışların niteliğini ve dayanağını kısaca insan davranışlarını konu almaktadır (İşgüden ve Çabuk, 2006: 62). Etik; doğru ve yanlış kavramlarını ele alarak doğru olana ulaşılma yollarını sorgulayan düşünsel yapının alt disiplini ve beraberinde örgütlere etik liderlik kavramını da getirmiştir.

1900'lü yıllarda bilimsel düzeyde araştırılmaya başlanılan liderlik kavramı gerçekte insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. Antik dönemlerde; liderlik, daha çok geniş kitleler üzerinde önemli etkisi olan kişilerle birlikte anılmış ve zaman zaman çeşitli mitolojik tanrılarla özdeşleştirilmiştir. Birçok kaynaktan pek çok bilim insanı çeşitli şekillerde liderlikten bahsetmekte ve hatta liderliğin "*her şeyden önce zarar verme*" ilkesinin Hipokrat'tan geldiği düşünülmektedir "Liderlik" adlandırılmasının ise ilk kez Platon tarafından yapıldığı varsayılmaktadır (Sözen Şahne ve Şar, 2015: 110). Julius Ceasar'ın M.Ö. 58-52 yıllarında Roma Senatosunda yaptığı konuşmalarda liderlik özelliklerinden bahsettiği belirtilmektedir.

En yalın ifade ile liderlik, belirli amaçları gerçekleştirebilmek için diğer bireyleri ikna edebilmek ve harekete geçirebilmektir, denilebilir. Hedeflere ulaşılma ve sürekliliği sağlayabilme bağlamında örgütlerin liderliğe önem verdiği gözlenmektedir. Literatürde; genel olarak örgüt amaçlarına ulaşmak için örgüt çalışanlarını etkileme süreci olarak tanımlanan liderliğe ilişkin, çok çeşitli tanım bulunmaktadır. Bu tanımlardan belli başlıları şu şekildedir: Liderlik, ikna ya da örnek olma yoluyla iş dizesini takip etmek için insanları etkileme sanatıdır. Liderlik, ilk olarak neyin doğru olduğu anlaşıldıktan sonra bunun insanlara anlaşıldığı gibi değil onların duymak istediği gibi anlatılmasıdır (Dubrin, 2012: 3). Liderlik, başkalarını etkileyen bir güçtür (Esmer, Özdaşlı, 2018: 43). Literatürde; aile liderliği, öğretim liderliği ve stratejik, toksik, açık, karizmatik, dijital, otantik, dönüşümcü ve etkileşimci, otokratik, demokratik,, babacan, hizmetkar, dağıtımçı, kültürel, vizyoner, kuantum, girişimci liderlik gibi pek çok lider türünden bahsedilmektedir.

Enron, WorldCom, Xerox, Adelphia ve Qwest gibi şirketlerde etik sağduyu ve vicdanla olan bağlantının kopması sonucu yaşanan skandallar yaklaşık bin yıl önce yazılmış olan (1069-1070) Kutadgu Bilig'te yer alan etik liderin özelliklerini ve etik liderlik kavramını yeniden ön plana çıkarmıştır. Enron üzerinden bu şirketlerin etik skandalları örneklenebilir; Enron, 1980'de kurulup Amerika'nın 7. büyük şirketi haline gelmiş ve 6 yıl üst üste Forbs'un en yaratıcı ve gelecek vadeden şirketi listesinde yer almıştır. Enron'un denetçisi Arthur Andersen halka açık olan şirketi olduğundan daha karlı gösterip,

yatırımcıları ve piyasadaki ortakları şirketin sürekli kar ettiği ve büyüdüğü yönünde yanıltmış ve sonunda şirket iflas etmiştir.

Enron dahil yukarıda listelenen şirketlerin skandalları nedeniyle yüzbinlerce insan işlerini kaybederken yatırımcılar milyarlarca dolar kayba uğramış, işletme yönetici ve denetçilerinin imajları sarsılmıştır. Bu durum; yöneticilerin liderlik tarzları örgüt çalışanlarının davranışlarını etkilediğinden yöneticilerin etik davranışlar sergilemesinin, etik liderlik ilkelerini benimsemesinin ve çalışanlarına yansıtmasının örgütler açısından hayati önem taşıdığını göstermiştir. Brown, Treviño ve Harrison (2005) etik liderliği “kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışın gösterilmesini ve bu tür davranışların iki yönlü iletişim, güçlendirme ve karar verme yoluyla takipçilere tanıtılmasını ifade etme” şeklinde tanımlamıştır. Etik liderler, olumlu rol modelleme, işbirliği ve çift yönlü iletişimi destekleyen ilişkiler yoluyla uygun davranışı teşvik etmekte (Brown vd., 2005) ve bu olumlu davranışı adil davranış, dürüstlük ve ortak değerler aracılığıyla göstermektedir.

Etik liderlik literatürünü daha geniş bir şekilde gözden geçiren Brown ve Treviño (2006) etik liderlik kavramını manevi, otantik ve dönüşümsel liderlik kavramlarıyla ilişkilendirerek, etik liderliğin; kişilik, motivasyon gibi bireysel davranışsal yönlerinin etkisini, takipçilerin; verdikleri etik kararlar, çalışma tutumları ile çalışanların; sosyal davranışları ve üretken olmayan davranışları gibi sonuçlarına vurgu yapmışlardır.

Etik liderlik; belirli amaçlara ulaşmak için izleyenleri etik ilke ve değerler ışığında etkileme ve yönlendirme süreci olarak tanımlanırken, etik liderin güç kaynağının ise etik ilke ile değerler olduğu ve etik liderliğin uzun dönemli örgütsel başarı için kritik bir öneme sahip olduğu görülmüştür. Etik liderin öncelikli işi ise yanlışa karşı durmak ve yanlışı engellemektir.

Etik liderliğin etik iklim ile olumlu ilişkisi olduğundan etik uygulamaları benimseyen liderler işyerinde ahlaki bir atmosfer yaratmalıdır (Mayer vd., 2009). Etik liderliğin özünü oluşturan temel davranış ile karakter özelliklerini dile getiren teorisyenler ise şöyle sıralanabilir (akt. Yılmaz, 2006: 29): *İyiliği yaymaya çalışmak*-Plato; *başkalarının kişisel özelliklerine saygı göstermek*- Gardner, Greenleaf, Plato; *dürüstlük*- Bridge, Cuilla, Nair, Noer, Ryan ve, Schurtz, Senge, Kleiner, Roberts, Ross ve Smith; *güvenirlilik, inanırlılık, samimilik*- Kauzes ve Posner, Nair, Terry; *kişilerarası ilişkilerde beceri*-Argyris, Senge;- *demokratik karar alma ve katılım destekleme*- Habermas, Plato, Ricoeur; *anlayışlı, kibar olma*; Kauzes ve Posner, Plato, Ricoeur. Etik liderin; yukarıda sayılan liderlik davranışları çalışanlarında etik davranmasını sağlamak ve etik kodları örgütün bir parçası haline getirmektedir.

Etik liderliğin çalışanları etkileyen iki bileşeni vardır: (a) dürüstlük, adalet ve başkalarına ilgi göstermeyi içeren ahlaki kişi yönü ve (b) ödül ve ceza sistemlerinin kullanılması ve ahlaka uygun etik davranışları iletmek gibi işlemsel çabalara odaklanan ahlaki yönetici yönü (Treviño vd., 2000). Etkili etik liderler, güç ve görünürlüğe sahip olmaktan çok güvenilir bir ahlaki rol model olmaya önem vermektedir (Brown ve Mitchell, 2010). Etik liderler etik standartların önemini iletir ve çalışanları davranışlarından sorumlu tutmak için performans yönetim sistemini kullanırlar (Brown ve Treviño, 2006). Etik liderler; uygun davranışları model alır, çalışanlara etik standartları iletir ve etik uygunluk temelinde cezalandırır ve ödüllendirirler. Buna karşılık; lider davranışları, çalışanların liderlerin belirlediği ve uyguladığı politikalar, uygulamalar ve prosedürler hakkındaki algılarına katkıda bulunmaktadır (Yeşiltaş vd., 2020).

Örgüt İklimi

Örgüt iklimi örgütün özelliklerini ve bu özelliklerin çalışan davranışına etkisini yansıtmaktadır. Örgüt iklimi olumlu olduğunda çalışanların moral, güdülenme ve bağlanma duygularını pozitif yönde etkilemekte, ilişkilerin güven içinde sürdürülmesi mümkün olmakta, örgütsel performans artmakta ve örgüt rakiplerine karşı güçlü olmaktadır. Çalışanların iklim algıları üzerine ilk çalışmalar Lewin ve arkadaşlarının 1939 da yaptıkları araştırma ile başlamıştır (Taştan ve Yurtkoru, 2018: 86). Kavram, ilk olarak 1950'lerin sonlarında örgüt ortamı ile örgütsel davranış anlamak ve açıklamak için önemli bir değişken olarak işletme alanında kullanılmıştır. Metaforik bir anlatım olan örgüt iklimi kavramının kapsamlı olarak ilk tanımlaması ise 1958 yılında Argyris tarafından yapılmıştır. Gök (2009: 590) örgüt iklimini; örgüte kimliğini kazandıran, çalışanların davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan tüm özellikler dizisi olarak tanımlamaktadır. Forehand ve Gilmer ise örgüt iklimini örgütü betimleyen; örgütü diğer örgütlerden ayıran, oldukça sürekli ve değişmez olan ve örgüt üyelerinin davranışlarını etkileyen özellikler dizisi olarak tanımlamaktadır (akt. Bucak, 2002). Çalık ve Kurt (2010) örgüt ikliminin örgüt çalışanlarının birbirleri ile ilişkilerini, liderlik davranışlarını, fiziksel örgüt yapısını, hiyerarşik yapıyı ve çevre ile ilişkileri kapsadığını ve örgüt ikliminin çalışan, ekolojik çevre, sosyal sistem, örgüt ve kültürden ibaret olduğunu öne sürmektedir (Çalık ve Kurt, 2010: 169-170). Öte yandan örgütün fiziksel yapısı tüm çalışanlar tarafından aynı şekilde algılanabilirken, örgütün psikolojik yapısı (örgüt iklimi) tüm çalışanlar tarafından farklı şekilde algılanabilmektedir. Örgütsel iklim algısının farklılığı, söz konusu algının yönetilmesi gereğini ortaya koymaktadır (Tutar, Altınöz, 2010).

Halpin'e (1996) göre çalışanların kişiliğine karşılık örgütlerde iklim kavramı düşünülebilir. Diğer bir deyişle, birey için kişilik ne ise örgüt için de iklim odur (akt. Sezgin ve Sönmez, 2017: 261). Çok farklı boyutları bulunan örgüt iklimi

çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Örneğin; İşcan ve Karabey (2007) örgüt iklimini; üstün desteği, iş yükü baskısı, bağdaşıklık, içsel takdir ve tarafsızlık olmak üzere beş boyutta sınıflandırmışlardır. Ancak literatürde en yaygın kabul gören çalışma Litwin ve Stringer'in (1974) dokuz alt boyutta değerlendirme yaptıkları çalışmadır (akt. Gün ve Söyük, 2017: 41). Bu çalışmaya göre örgütsel iklimin boyutları; örgütsel yapı ve kısıtlar, bireysel sorumluluk, içtenlik, destek, ödüllendirme/cezalandırma, çatışma, başarı standartları, örgütsel kimlik/bağlılık ve risk almadır.

Örgüt iklimini etkileyen kilit faktörlerden biri kültürdür. İlk olarak Pettigrew (1979) tarafından kullanılan örgüt kültürü kavramı örgüt ikliminden daha sonra (1980'ler) gündeme gelmiş ve bir grup için herhangi bir zamanda ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi olarak tanımlanmıştır (akt. Sezgin ve Sönmez, 2017: 261). Bir örgütte var olan kültür türü, orada olması gereken iklim türünü belirleme potansiyeline sahiptir. Ancak örgüt iklimi, örgüt kültüründen daha geniş kapsamlı bir kavramdır. Örgüt kültürü, bir örgüt içinde var olan bir dizi değer, inanç, norm, gelenek ve felsefeye odaklanmaktadır. Sowpow (2006) örgüt ikliminin, örgüt kültürünün bir yansıması olduğunu ve şu andaki örgüt durumuna odaklandığını belirtmiştir (Akgemci vd., 2020). Benzer şekilde bazı yazarlar kültür ve iklim arasındaki farkı bir buzdağına benzetmektedir. Yüzeyle görünen kısım iklimdir. Kolaylıkla algılanabilir ve değiştirilebilir. Buzdağı yüzeyinin altında kalan kısım ise geniş, görülmez ve karmaşık bir küledir. Bu kütle örgüt kültürünü temsil etmektedir. Tanımlanması daha güçtür ve değişime direnç göstermektedir.

Literatürde; etik liderlik kavramının; iş tatmini, iş özerkliği, örgütsel adalet, örgütsel uyum, psikolojik sözleşme, etik iklim, iş performansı, örgütsel bağlılık, güven, saygı, duygusal bağlılık, duygusal tükenme, işyeri zorbalığı, etkileşimsel adalet, örgütsel sinizm, örgütsel kimlik, prososyal davranışlar, psikolojik güven, iş sözleşmesi, hizmetkâr liderlik, işe yabancılaşma, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık yenilikçi hizmet davranışı, bireysel yaratıcılık ve ses davranışı gibi çok sayıda bireysel ve örgütsel değişkenle ilişkisinin yordandığı görülmektedir. Literatürde az sayıda olmakla birlikte etik liderlik ve örgüt iklimi, etik liderlik ve etik iklim konularının birlikte araştırıldığı araştırmalar da bulunmaktadır.

Araştırmalar, etik liderlik davranışlarının çalışanların algıladıkları örgüt iklimi üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğunu destekler niteliktedir (Yağmur, 2013; Demirtaş ve Akdoğan, 2015; Günel vd., 2015; Eroğluer ve Yılmaz, 2015).

Örgütsel Özdeşleşme

İlk olarak özdeşleşmeyi dar anlamda başka biriyle duygusal bir bağ kurma anlamında kullanan Freud (1922) iken milliyetçilik gibi kitle özdeşleşmelerini ifade eden daha geniş anlamda kullanan Lasswell (1965) dir (akt. Türk ve Akbaba, 2018: 387). Örgütsel özdeşleşme kavramı örgütlerde sosyal özdeşleşmenin ortaya atılması ile ortaya çıkmıştır. Buna göre; sosyal özdeşleşme bir çalışanın kendisini grubun esas ya da sembolik üyesi olarak algılaması ile ortaya çıkmakta ve bireyin “ben kimim?” sorusunu kısmen cevaplamaktadır. Bireyin amaçları ile örgütsel amaçlar örtüştüğünde, birey kendini örgüte ait hissetmektedir. Bu kendini ait hissetme algısı bağlamında; Ashforth, Harrison ve Corley’e (2008) göre özdeşleşme, örgütsel niteliklerin içselleştirilme derecesidir. Mael ve Ashforth (1992) ve Riketta (2005) ise örgütsel özdeşleşmeyi, bir çalışanın örgütüne yönelik aidiyet algısı olarak betimlemekte ve ‘bir örgütle algılanan bir birlik ve örgütün başarısı ve başarısızlıklarının deneyimi’ (Mael ve Ashforth, 1992) olarak tanımlamaktadır. Örgütsel özdeşleşme, çalışanın örgütüyle kendisini bir olarak algılaması olarak da tanımlanmaktadır (Ashforth vd., 2008). Tokgöz ve Seymen’e (2013) göre; birey özdeşleşmesi durumunda kendini ait hissettiği grubun başarı ya da başarısızlıklarını kişisel düzeyde yaşamaktadır. Örgütsel özdeşleşme durumunda birey kendisini ve örgütünü tanımlarken benzer kavramlar kullanmaktadır (Öktem vd., 2016: 165). Özdeşleşme ile ilgili ilk çalışma Tolman (1943) tarafından yapılırken, özdeşleşmenin öncüllerini ve ardıklarını ifade eden ilk model March ve Simon (1958) tarafından literatüre kazandırılmıştır (Ashforth vd., 2008).

Bazı çalışmalarda örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme kavramları eşanlamli olarak kullanılsa da Riketta’nın (2005) çalışmasında bu iki kavramın birbirinden farklı olduğu; örgütsel özdeşleşmenin psikolojik birliği yansıttığı, örgütsel bağlılığın ise ayrı psikolojik varlıkların ilişkisini yansıttığı ve bağlılığın sosyal bir özelliğe sahip olduğu ortaya konulmuştur. Örgütsel özdeşleşme; değerler, normlar, ideolojiler, stratejiler ve çıkarların bireyin benliği ile bütünleşmesini sağlamak ve örgütle özdeşleşmiş bireyler iş ortamında; iş doyumunu, performans, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve işe katılım gibi olumlu tutum ve davranışları göstermektedirler (Akman, 2017). Diğer bir anlatımla örgütsel bağlılık çalışanların örgütsel sadakatleri, örgütün bir parçası olma istekleri ile davranış odaklı bir tutum iken, örgütsel özdeşleşme bilişsel ve psikolojik bir süreçtir. Örgütsel özdeşleşme, çalışanların sosyal kimliğinin bir parçasıdır. Bireyler kendileri ve işyerleri arasındaki bilişsel bir bağlantı gördüklerinde, örgütle özdeşleşmeleri dikkat çekmektedir (Dukerich vd., 2002). Örgütsel özdeşleşme bağlamında birey çalıştığı örgütü kendisine aitmiş gibi görmekte ve oradan ayrılması durumunda bir parçasını yitirdiğini hissetmektedir (Öktem vd., 2016).

Önceki araştırmalar; bir takipçinin örgütle özdeşleşmesinin lidere bağlı olduğunu ve etik liderlik ile özdeşleşme arasındaki ilişkinin "gelecekteki araştırmalar için verimli bir zemin oluşturduğunu" öne sürmektedir (Brown ve Mitchell, 2010). Etik liderlik çalışanların yönetime güvenmesine yol açabileceğinden, etik liderliğin çalışanların örgütsel özdeşleşmesini artırabileceği önerilebilir.

Literatürde etik liderlik uygulamalarının örgütsel özdeşleşmeyi teşvik ettiği yönünde (Kalshoven, Van Dijk ve Boon, 2016; Walumbwa vd., 2011) çalışmalar mevcuttur. Stratejik rekabet avantajının elde edilmesi büyük ölçüde çalışan davranışına bağlıdır, çalışan davranışı bu durumda örgütsel özdeşleşmenin gücünden etkilenmektedir. Dolayısıyla örgütsel özdeşleşme, literatürde pek çok çalışmaya konu olmuştur (Öncer ve Yıldız, 2012). Başar ve Basım (2015) etik liderliğin hem örgütsel özdeşleşme üzerinde hem de iş tatmini üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Kılınç (2017) etik liderlik davranışlarının örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu; Türk ve Akbaba (2018) ise, örgütsel özdeşleşmenin etik liderlik boyutlarından anlamlı düzeyde etkilendiğini vurgulamaktadır. Palalar Alkan ve Arıkboğa, (2017) etik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisinin araştırıldığı çalışmada, örgüt amaçları ile birey amaçlarının bütünleşmemesi durumunda etik liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini azalttığı şeklinde değerlendirmiştir. Mostafa (2018) etik liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin örgütsel özdeşleşmeye bağlı olup olmadığını inceleyen araştırmasında, çalışanların organizasyonlarıyla güçlü bir şekilde özdeşleştiklerinde etik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin zayıflayacağını iddia etmektedir. Yeşiltaş (2012) tarafından etik liderlikle örgütsel özdeşleşme arasında, etik iklimin aracılık etkisi olduğu; Aksoy-Kuru (2020) tarafından etik liderlik algısı ile kişi örgüt uyumu arasında, kişi örgüt uyumu ile örgütsel özdeşleşme arasında ve ayrıca etik liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ilişkiler olduğu bulunmuştur. Bunların yanı sıra, araştırmanın temel motivasyonunu oluşturan aracılık etkisinin, kişi örgüt uyumunun etik liderlik algısı ile örgütsel özdeşleşme arasında kısmi aracılık etkisi oluşturduğu tespit edilmiştir.

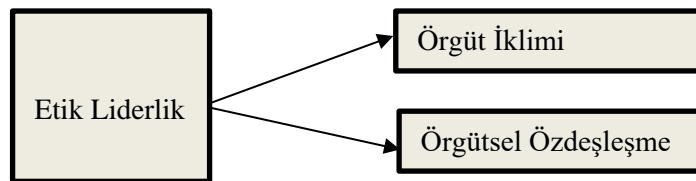
Erdoędu ve Aydındağ (2018) örgütsel özdeşleşmenin devamlılık, normatif ve duygusal bağlılık ile pozitif yönlü anlamlı ilişkiler içerisinde olduğunu gösterirken; Riketta (2005) güven, yetkilendirme, örgütsel adalet, işyerinde iletişim ortamı ve algılanan dış prestij gibi faktörlerin çalışanların örgütsel özdeşleşmesini canlandırabileceğini öne sürmüştür. Öktem vd. (2016) örgütsel güven ile örgüt ikliminin örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkilerini ortaya koyarken; Öncer ve Yıldız, (2012) algılanan kurumsal

itibar ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide etik iklimin önemli bir aracı rolü olduğunu ifade etmiştir.

Etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır. Liderler etik tarzda tutum ve davranışlarda bulunarak yani, adaletli davranarak çalışanların örgüte olan bağlılığını arttırabilmektedir (Özdemir ve Özer, 2019). Etik liderliğin örgütsel adalet, işe bağlılık ve örgütsel sapma (Demirtaş, 2015) ve duygusal bağlılık ve ciro niyetleri (Demirtaş ve Akdoğan, 2015) ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur. Demirtaş vd., (2017) araştırması etik liderliğin, işe katılım ve örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğunu; etik liderliğin işyeri kıskançlığı üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca sonuçlar, bilişsel duygu düzenleme stratejisinin, etik liderlik ile anlamlı iş arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini göstermiştir.

DeConinck, (2011) etik bir çalışma ortamının doğrudan denetim güveni ve örgütsel özdeşleşme ile ilişkili olduğunu, Tseng ve Wu, (2017) algılanan psikolojik sözleşmeyi yerine getirme ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkilerine odaklanarak, etik liderliğin finansal profesyonellerin sadakati üzerindeki etkisini incelemiştir. Yeşiltaş vd., (2020) paternalist liderlik, affetme iklimi ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkilerin sorgulandığı çalışmalarında; paternalist liderliğin ahlaki ve yardımsever boyutlarının affetme iklimini doğrudan etkilediğini ve yalnızca hayırsever liderlik boyutunun ve affetme ikliminin örgütsel özdeşleşmeyi etkilediğini göstermektedir.

Bu çalışma, örgüt iklimi ve örgütsel özdeşleşmeye etki eden bir etik liderlik modelini incelemeyi amaçlamaktadır. Örgütlerinde rol model olmaları önerilen yöneticiler, etik liderlik davranışı sergileyerek çalışanların örgüt iklim algılarını etkileyebilmektedir. Bu durum, çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini olumlu yönde etkileyecektir. Sonuçlar, etik liderliğin örgüt iklimi ve örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

YÖNTEM

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı; çalışanların algıladıkları etik liderlik davranışlarının örgüt iklimi ve örgütsel özdeşlemeye etkisi incelemek; çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim ve kadro durumuna göre örgüt iklimi, etik liderlik algıları ve örgütsel özdeşleşme puanları arasında fark olup olmadığına ve çalışanların toplam iş deneyimi ve kurumda çalışma süresi ile örgüt iklimi, etik liderlik algıları ve örgütsel özdeşleşme puanları arasında ilişki olup olmadığına yanıt aramaktır. Bu bağlamda aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

H1: Algılanan etik liderliğin örgüt iklimi üzerine etkisi vardır.

H2: Algılanan etik liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi vardır.

H3: Çalışanların yaş ve eğitim durumlarına göre; örgüt iklimi, etik liderlik algıları ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri farklılaşmaktadır.

H4: Çalışanların cinsiyet ve kadro durumlarına göre; örgüt iklimi, etik liderlik algıları ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri farklılaşmaktadır.

H5: Çalışanların toplam iş deneyimi ve kurumdaki çalışma süresine göre; örgüt iklimi, etik liderlik algıları ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri farklılaşmaktadır.

Çalışmanın; çalışanların algıladıkları etik liderlik davranışlarının örgüt iklimi ve örgütsel özdeşlemeye etkisini ortaya koyacağından ve alan yazına spesifik bir bakış açısı getireceğinden önemli olduğu düşünülmektedir.

Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatı teknik ve idari personeli oluşturmaktadır. Evren, olasılığa dayalı örnekleme yöntemlerinden basit tesadüfi örnekleme yöntemine göre belirlenmiştir. Bu doğrultuda; katılımcıların algıladıkları etik liderlik davranışlarının örgüt iklimi ve örgütsel özdeşlemeye etkisini ortaya koyacak görüşleri belirlemeyi amaçlayan araştırmaya gönüllülük esasına göre katılan 292 kişinin anketi değerlendirmeye alınmıştır.

Veri Toplama Yöntemi

Çalışanların algıladıkları etik liderlik davranışlarının örgüt iklimi ve örgütsel özdeşlemeye etkisinin incelendiği araştırmada kullanılan ölçek dört bölümden ve toplam 44 sorudan oluşmaktadır. İlk bölüm olan birinci bölümde; çalışanların

yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, meslek ve deneyim gibi demografik bilgilerine ilişkin altı soru bulunmaktadır.

İkinci bölüm (1-22. sorular) çalışanların örgüt iklimi algılarını ölçmek için Litwin ve Stringer'in (1968) geliştirdiği, Kanten ve Ülker'in (2013) Türkçe'ye uyarladığı Örgüt İklimi Ölçeğidir (Organizational Climate Questionnaire-LSOCQ). Ölçek için güvenilirlik katsayısı 0.834'tür.

Üçüncü bölümde yer alan sorular (1-10. Sorular) Etik Liderlik Ölçeğine (Ethical Leadership Scale-ELS) ilişkindir ve yöneticilerin etik liderlik özelliklerini ölçmek için (Brown vd., 2005) tarafından geliştirilmiştir. Toplam 10 sorudan oluşmakta ve ters madde içermemektedir. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Tuna vd. (2012) tarafından gerçekleştirilmiştir. Çalışmada ölçeğin güvenilirliği için Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0.949 olarak hesaplanmıştır.

Son ve dördüncü bölümde yer alan sorular (1-6. Sorular) Mael ve Ashforth (1992) tarafından çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerini ölçmek için geliştirilen Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine (Organizational Identification-OIS) ilişkindir. Türkçe geçerlemesi Tak ve Aydemir (2004) tarafından yapılan ölçeğin çalışmadaki güvenilirlik katsayısı 0.834 olarak tespit edilmiştir.

Ölçeğin birinci bölümü dışında kullanılan sorular beşli Likert tipidir: (1: Kesinlikle Katılmıyorum - 5: Kesinlikle Katılıyorum).

Veri Analizi

Demografik değişkenlere göre puan ortalamalarının karşılaştırılmasında iki gruptan fazla kategorideki (eğitim durumu ve yaş) bağımsız değişkenler için tek yönlü varyans analizi (ANOVA), iki kategorili (cinsiyet, kadro durumu) değişkenler için bağımsız gruplar t testi kullanılmıştır. Veri dağılımı normal ve veri sayısı yeterli büyüklüktedir. Etik liderliğin örgüt iklimi ve örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi ise basit doğrusal regresyon yöntemi ile incelenmiştir. İki sürekli değişken arasında ilişki olup olmadığı Pearson Korelasyon analizi ile incelenmiştir. Tüm ölçeklerdeki puanlar elde edilirken maddelere verilen puanlar toplanmış ve sonrasında madde sayılarına bölünerek ölçek puanları 1-5 arasında olacak şekilde elde edilmiştir.

BULGULAR

Etik liderlik davranışlarının örgüt iklimi ve örgütsel özdeşleşmeye etkisine ilişkin betimleyici istatistik tablosu Tablo 1'deki gibidir.

Tablo 1. Betimleyici İstatistik Tablosu

Değişkenler	N	En Küçük	En Büyük	Ortalama	ss	Çarpıklık	Basıklık
Örgüt İklimi	292	1,36	4,32	2,94	0,574	0,059	-0,282
Etik Liderlik	292	1	5	3,01	0,988	-0,135	-0,712
Örgütsel Sözleşme	292	1	5	3,61	0,858	-0,743	0,457

Örgüt iklimi alt boyutundan elde edilen puanlar 1.36-4.32 puan aralığında değişmektedir. Bu alt boyuttan elde edilen puanların ortalaması 2,94'tür. Etik liderlik ve örgütsel sözleşme alt boyutundan elde edilen puanlar 1-5 puan arasında değişmektedir. Etik liderlik alt boyutu için ortalama 3.01 ve örgütsel sözleşme boyutundan elde edilen ortalama ise 3.61 olarak elde edilmiştir. -2 ile +2 arasında olan çarpıklık ve basıklık değerleri puanların normal olarak dağıldığını gösterir (George ve Mallery, 2010). Tüm puanlara ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2 arasında olduğundan dağılım normaldir. Tablo 2 etik liderliğin örgüt iklimi üzerine etkisini göstermektedir.

Tablo 2. Etik Liderliğin Örgüt İklimi Üzerine Etkisini Gösteren Regresyon Katsayısı Tablosu

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	1,763	0,08		22,09	,000
Etik Liderlik	0,392	0,025	0,675	15,57	,000
R=0,675	R ² =0,455	Düzeltilmiş R ² =0,453			
F _(1,290) =242.42	p=.000				

Çalışanların etik liderlik özellikleri örgüt iklimine olan etkisi için kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı elde edilmiştir ($F_{(1,290)}=242.42, p=.000, p<.05$). R kare değeri bağımlı değişkendeki varyansın (değişkenliğin) ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını gösterir. Örgütsel ikliminin %46'sı çalışanların etik liderlik özellikleri ile açıklanmaktadır. Etik liderlik puanları örgüt iklimini anlamlı bir şekilde yordamaktadır ($t=15.57, p<.05$). Etik liderlik alt boyutuna ilişkin B katsayısı 0.392 olarak elde edilmiştir ve pozitif olduğu için etik liderlik puanlarının artması onların örgüt iklimi puanlarını da artırmaktadır. Bu durumda "*Algılanan etik liderliğin örgüt iklimi üzerine etkisi vardır.*" şeklindeki H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3. Etik Liderliğin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisini Gösteren Regresyon Katsayısı Tablosu

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	2,759	0,153		18,058	,000
Etik Liderlik	0,281	0,048	0,324	5,831	,000
R=0,324	R ² =0,105	Düzeltilmiş R ² =0,102			
F _(1,290) =34.001	p=.000				

Çalışanların etik liderlik özellikleri örgütsel özdeşleşmeye olan etkisi için kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı elde edilmiştir ($F_{(1,290)}=34.001$, $p=.000$, $p<.05$). Örgütsel özdeşleşmenin %11'i çalışanların etik liderlik özellikleri ile açıklanmaktadır. Etik liderlik puanları örgüt iklimini anlamlı bir şekilde yordamaktadır ($t=5.831$, $p<.05$). Etik liderlik alt boyutuna ilişkin β katsayısı 0.281 olarak elde edilmiştir ve pozitif olduğu için etik liderlik puanlarının artması onların örgüt iklimi puanlarını da artırmaktadır. “*Algılanan etik liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi vardır.*” şeklindeki H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4. Yaş ve Eğitim Durumuna Göre ANOVA Tablosu

Boyut	Değişken	Grup	N	Ort	ss	F	p
Örgüt İklimi	Yaş	26-35	115	2,97	0,61	0,181	0,948
		36-45	104	2,95	0,56		
		46-55	59	2,90	0,52		
	Eğitim	Ön lisans	34	2,95	0,58	0,116	0,951
		Lisans	197	2,93	0,56		
		Lisans Üstü	55	2,98	0,61		
Etik Liderlik	Yaş	26-35	115	3,09	0,98	0,992	0,412
		36-45	104	3,02	0,98		
		46-55	59	2,95	0,99		
	Eğitim	Ön lisans	34	2,79	0,88	0,699	0,553
		Lisans	197	3,04	0,98		
		Lisans Üstü	55	3,06	1,09		
Örgütsel Özdeşleşme	Yaş	26-35	115	3,63	0,82	0,867	0,484
		36-45	104	3,65	0,85		
		46-55	59	3,55	0,86		
	Eğitim	Ön lisans	34	3,50	0,97	1,447	0,229
		Lisans	197	3,65	0,78		
		Lisans Üstü	55	3,45	1,02		

Yaş göre örgüt iklimi ($F_{(2,275)}=0.181$, $p=.948$, $p>.05$), etik liderlik davranışı ($F_{(2,275)}=0.992$, $p=.412$, $p>.05$) ve örgütsel özdeşleşme ($F_{(2,275)}=0.867$, $p=.484$,

$p > .05$) puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur. Yani çalışanların yaşlarına göre örgüt iklimi, etik liderlik davranışları ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri aynıdır. Eğitim durumuna göre örgüt iklimi ($F_{(2,283)}=0.116$, $p=.951$, $p > .05$), etik liderlik davranışı ($F_{(2,283)}=0.699$, $p=.553$, $p > .05$) ve örgütsel özdeşleşme ($F_{(2,275)}=1.447$, $p=.229$, $p > .05$) puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur. Bu durum “Çalışanların yaş ve eğitim durumlarına göre; örgüt iklimi, etik liderlik alguları ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri farklılaşmaktadır.” şeklindeki H3 hipotezinin reddedildiğini göstermektedir. Yani çalışanların eğitim durumlarına göre örgüt iklimi, etik liderlik davranışları ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri aynıdır.

Tablo 5. Cinsiyet ve Kadro Durumuna Göre Bağımsız Gruplar T Testi Tablosu

Boyut	Değişken	Grup	N	Ortalama	ss	t	p
Örgüt İklimi	Cinsiyet	Kadın	64	2,99	0,63	0,775	0,439
		Erkek	228	2,93	0,56		
	Kadro	Kadrolu	247	2,94	0,57	-0,34	0,734
		Sözleşmeli	45	2,97	0,59		
Etik Liderlik	Cinsiyet	Kadın	64	3,05	1,08	0,403	0,687
		Erkek	228	3,00	0,96		
	Kadro	Kadrolu	247	3,01	0,98	0,144	0,886
		Sözleş-	45	2,99	1,06		
Örgütsel Özdeşleşme	Cinsiyet	Kadın	64	3,68	0,99	0,803	0,423
		Erkek	228	3,58	0,82		
	Kadro	Kadrolu	247	3,61	0,85	0,147	0,884
		Sözleşmeli	45	3,59	0,93		

Cinsiyete göre örgüt iklimi ($t_{(290)}=0.775$, $p=.439$, $p > .05$), etik liderlik ($t_{(290)}=0.403$, $p=.687$, $p > .05$) ve örgütsel özdeşleşme ($t_{(290)}=0.803$, $p=.423$, $p > .05$) alt boyutlarından elde edilen puanlar arasında fark yoktur. Kadro durumuna göre örgüt iklimi ($t_{(290)}=-0.34$, $p=.734$, $p > .05$), etik liderlik ($t_{(290)}=0,144$, $p=.886$, $p > .05$) ve örgütsel özdeşleşme ($t_{(290)}=0.147$, $p=.884$, $p > .05$) alt boyutlarından elde edilen puanlar arasında fark yoktur. Bu durum “Çalışanların cinsiyet ve kadro durumlarına göre; örgüt iklimi, etik liderlik alguları ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri farklılaşmaktadır.” şeklindeki H4 hipotezinin reddedildiğini göstermektedir. Yani çalışanların cinsiyet ve kadro durumlarına göre örgüt iklimi, etik liderlik davranışları ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri aynıdır.

Tablo 6. Korelasyon Tablosu

Değişkenler	Ortalama	ss	Örgüt İklimi	Etik Liderlik	Örgütsel Özdeşleşme
Toplam iş deneyimi	14,38	9,10	-0,077	-0,11	-0,014
Kurumda çalışma süresi	10,8	8,25	-0,094	-,124*	0,016

* $p < .05$

Toplam iş deneyimi ile örgüt iklimi, etik liderlik, ve örgütsel özdeşleşme puanları arasında ilişki anlamlı değildir. Kurumda çalışma süresi ile etik liderlik düzeyleri arasında ilişki anlamlı olarak elde edilmiştir ($r = -0.124$, $p < .05$). İlişki negatif ve zayıftır. Yani kurumda çalışma süresi arttıkça etik liderlik düzeyleri azalmakta ya da tam tersi olmaktadır. Etik liderlik düzeylerindeki değişkenliğin %15'i (R^2) kurumda çalışma süresi ile açıklanmaktadır. Ancak kurumda çalışma süresi ile örgüt iklimi ve örgütsel özdeşleşme arasında ilişki anlamlı değildir.

Ortaya çıkan bu durum “Çalışanların toplam iş deneyimi ve kurumdaki çalışma süresine göre; örgüt iklimi, etik liderlik algıları ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri farklılaşmaktadır” şeklindeki H5 hipotezinin reddedildiğini göstermektedir; çünkü kurumda çalışma süresi ile etik liderlik düzeyleri arasında ilişki anlamlı iken, kurumda çalışma süresi ile örgüt iklimi ve örgütsel özdeşleşme arasında ilişki anlamlı değildir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşgörenlerin algıladıkları etik liderlik davranışlarının örgüt iklimi ve örgütsel özdeşleşmeye etkisi inceleyerek; çalışanların demografik özelliklerine göre örgüt iklimi, etik liderlik algıları ve örgütsel özdeşleşme değişkeni puanları arasında fark olup olmadığını ve çalışanların toplam iş deneyimi ve kurumda çalışma süresi ile söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koyacağı umulan araştırmanın; problemi, çalışanların demografik özelliklerinin örgüt iklimi, etik liderlik algıları ve örgütsel özdeşleşme puanları arasında fark yaratıp yaratmadığını ve çalışanların toplam iş deneyimi ve kurumda çalışma süreleri ile örgüt iklimi, etik liderlik algıları ve örgütsel özdeşleşme puanları arasında ilişkiyi ortaya koymak olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda belirlenmiş hipotezler test edilmiş ve “Algılanan etik liderliğin örgüt iklimi üzerine etkisi vardır.” şeklindeki H1 ve “Algılanan etik liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi vardır” şeklindeki H2 hipotezleri kabul edilmiştir. Araştırma bulgularına göre algılanan etik liderliğin hem örgütsel özdeşleşmeye hem de örgüt iklimine etkisi anlamlıdır. Önem katsayılarına göre incelendiğinde etik liderliğin örgütsel iklimi olan etkisi daha fazladır. Etik liderlik puanlarının artması hem örgütsel özdeşleşmeyi hem de örgüt iklimini de arttırmaktadır. Çalışanların yaşlarına,

cinsiyetlerine, eğitim ve kadro durumlarına göre örgüt iklimi, etik liderlik davranışları ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri aynıdır. Bu durumda H3: “Çalışanların yaş ve eğitim durumlarına göre; örgüt iklimi, etik liderlik algıları ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri farklılaşmaktadır.” hipotezi ve H4: “Çalışanların cinsiyet ve kadro durumlarına göre; örgüt iklimi, etik liderlik algıları ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri farklılaşmaktadır.” hipotezi reddedilmiştir.

“Çalışanların toplam iş deneyimi ve kurumdaki çalışma süresine göre; örgüt iklimi, etik liderlik algıları ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri farklılaşmaktadır.” şeklindeki H5 hipotezine ilişkin testler ise kurumda çalışma süresi ile etik liderlik düzeyleri arasında ilişkinin anlamlı olduğunu, kurumda çalışma süresi ile örgüt iklimi ve örgütsel özdeşleşme arasında ilişkinin anlamlı olmadığını ortaya koymuştur. Dolayısıyla H5 hipotezinin reddedildiği sonucuna varılmıştır; çünkü toplam iş deneyimi ile örgüt iklimi, etik liderlik ve örgütsel özdeşleşme puanları arasında ilişki anlamlı değildir. Kurumda çalışma süresi ile etik liderlik düzeyleri arasında ilişki anlamlı olarak elde edilmiştir; ancak kurumda çalışma süresi ile örgüt iklimi ve örgütsel özdeşleşme arasında ilişki anlamlı değildir.

Araştırma etik liderliğin örgüt iklimi üzerine etkisini göstermekte, etik liderlik puanları örgüt iklimini anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Etik liderlik, örgütsel iklimin iyileştirilmesinde ve örgütsel özdeşleşme üzerinde önemli bir rol oynadığından etik liderlik tarzını uygulamak ve uygun bir etik iklim için gerekli koşulları yaratmak, çalışanların örgütsel özdeşleşme davranışının artmasını sağlayabilir. Yöneticiler örgütsel hedeflere ulaşmak, çalışan memnuniyetini artırmak ve çalışan performansını iyileştirmek için etik liderlik davranışlarını uygulayabilirler. Çünkü çalışanlar, hangi davranışların sonuç doğuracağını belirlemek için liderlerin ipuçlarına ve çalışma ortamlarına göre davranmaktadır. Etik liderliğin etik iklim ile olumlu ilişkisi olduğundan etik uygulamaları benimseyen liderler işyerinde ahlaki bir atmosfer yaratmalıdır. Etik ortam örgütsel performansı da desteklediğinden yöneticiler, etik bir iklim yaratabilmeleri için yetkilendirilmelidir. Liderlerin kendi iyilik halleriyle ilgilendiğini düşünen takipçilerin olumlu takipçi tutumlarına sahip olma olasılığı daha yüksektir (Brown ve Treviño, 2006; Walumbwa vd., 2011). Mevcut literatür, etik liderliğin çeşitli takipçi tutumlarıyla olumlu bir şekilde ilişkili olduğu ve daha fazla araştırma yapılması ihtiyacını desteklediği gerçeğini yansıtmaktadır.

Bu çalışmadan elde edilen birkaç önemli yönetsel sonuç aynı zamanda alanla ilgili yapılmış bazı çalışmaları destekler niteliktedir. “Etik liderlik” önemlidir (Mayer vd., 2012). Bu anlamda sonuç; öncelikle yönetici ve lider yetiştirmeyi hedefleyen işletme fakültelerine, “etik lider nasıl olunur” sorusuna cevap verebilecekleri ve öğretim elemanlarının “etik lider olmayı en iyi nasıl

öğreteceklerine” yardımcı niteliktedir (Brown ve Treviño, 2006; DeConinck, 2015).

Etik liderlik; lider tatmini ve lider etkinliği algıları gibi çalışan tutumları ile pozitif yönde ilişkili olduğundan olumlu liderlik davranışları sergileyen liderlerin olumlu tutumlara sahip astlarla çalışma olasılığı daha yüksek olacaktır. İşgörenlere adil davranma etik liderlik ile olumlu çalışan tutumu olan örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki için olası bir aracı açıklamadır. Olumlu liderlik davranışı olan etik liderlik, çalışan tutum ve davranışını olumlu yönde etkileyecektir.

Her bilimsel araştırma gibi bu araştırmanın da çeşitli sınırlılıkları olmuştur: Araştırma bir kamu kurumunda yürütüldüğünden, sonuçların diğer kamu kurumlarına ve hizmet işletmelerine genellenebilirliği sınırlıdır. Ayrıca kâr amacı güden işletmeler için sonuçlar değerlendirilebilir. Bu konuya yönelik yapılacak araştırmalar; nicel, nitel veya karma yöntemlerle daha da genişletilebilir. Çalışmayı farklı kültürel gruplarla ve farklı ülkelerde tekrarlamak çalışmaya çeşitli bağlamlarda daha fazla değer katacaktır.

Etik Kurul Onayı

Bu çalışma için etik kurul onayı, Hacettepe Üniversitesi Senatosu Etik Komisyonu’nun 24/11/2020 tarih ve 1348249 sayılı kararı ile alınmıştır.

KAYNAKÇA

- Akgemci, T., Abdul-Kareem, A. ve Kızıloğlu, E. (2020). Örgüt ikliminin örgüt temelli özsaygı ve öznel iyi oluş üzerindeki etkisi: Kobi’ler üzerinde bir araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (1), 65-78.
- Akman, Y. (2017). Öğretmenlerin algılarına göre iş motivasyonu ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki, *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14-1(27), 55-67.
- Aksoy-Kuru, S. (2020). Etik liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki: Kişi örgüt uyumunun aracılık etkisi, *Business and Economics Research Journal*, 11(2), 515-530.
- Ashforth, B. E., Harrison, A. H. and Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions, *Journal of Management*, 34 (3), 325-374.
- Başar, U. ve Basım, N. (2015). Etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı rolü, *Research Gate*, 3, 117-122.

- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Benevene, P., Dal Corso, L., De Carlo, A., Falco, A., Carluccio, F., and Vecina, M. L. (2018). Ethical leadership as antecedent of job satisfaction, affective organizational commitment and intention to stay among volunteers of non-profit organizations. *Frontiers in Psychology*, 9, 2069
- Brown, M. E., and Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20, 583–616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., and Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117- 134.
- Brown, M.E. and Treviño, L.K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- Bucak, E. (2002). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesinde örgüt iklimi: Yönetimde ast-üst ilişkisi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (7), 0-0. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/musbed/issue/23529/250699>
- Büte, M. (2011). Algılanan örgüt ikliminin etik olmayan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, (25) 2,103-122.
- Çalık, T. ve Kurt, T. (2010). Okul iklimi ölçeği'nin (OIÖ) geliştirilmesi. *Eğitim ve Bilim*, 35 (157), 167-180.
- DeConinck, J. B. (2011). The effects of ethical climate on organizational identification, supervisory trust, and turnover among salespeople. *Journal of Business Research*, 64 (2011) 617–624.
- DeConinck, J. B. (2015). Outcomes of ethical leadership among salespeople. *Journal of Business Research*, 68(5), 1086–1093.
- Demirtaş, O. (2015). Ethical leadership influence at organizations: Evidence from the field, *Journal of Business Ethics*, 126 (2), 273–284.

- Demirtaş, O. ve Akdoğan, A. A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment, *Journal of Business Ethics*, 130:59-67.
- Demirtaş, O., Hannah S. T., Gok, K., Arslan, A. and Capar, N. (2017). The moderated influence of ethical leadership, via meaningful work, on followers' engagement, organizational identification, and envy, the effect of ethical leadership behavior on ethical climate, *Journal of Business Ethics*, 145:183–199.
- Dubrin, A. J. (2012). *Leadership: Research findings, practice, and skills*. South-Western: Cengage Learning.
- Dukerich, J.M., Golden, B.R., and Shortell, S.M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly* 47: 507–533.
- Erdoğan, M. Y. ve Aydınadağ, Z. (2018). Öğretmenlerin kurumsal özdeşleşme ve bağlılıklarının algılanan yönetici davranışları açısından incelenmesi, *İZÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 158-172.
- Eroğluer, K. ve Yılmaz, Ö. (2015). Etik liderlik davranışlarının algılanan örgüt iklimi üzerine etkisine yönelik bir uygulama: iş yaşamında yalnızlık duygusunun aracılık etkisi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7 (1), 280-308.
- Esmer, Y. ve Özdaşlı, K. (2018). *Akademik yönetimde psikolojik sözleşme ihlali, etik liderlik ve prososyal davranışlar*, Çizgi Kitabevi.
- George, D., and Mallery, M. (2010). *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference, 17.0 update* (10a ed.) Boston: Pearson.
- Grojean, M., W., Resick, C., J., Dickson, M., W., and Smith, D. B. (2004). Leaders, values, and organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics, *Journal of Business Ethics*, 55(3), 223-241.
- Gök, S. (2009). Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 587-605.
- Günel, D., Civelek, M. E. and Karabulut, T. (2015). İşletmelerde etik liderliğin etik iklim üzerine etkisi: deneysel bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 14 (28), 251-265.

- Gün, İ. ve Söyük, S. (2017). Sağlık kuruluşlarında örgüt iklimi ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Sağlık Yönetimi*, (1), 40-48.
- İşcan, F. Ö. ve Karabey, C. N. (2007). Örgüt iklimi ile yeniliğe destek algısı arasındaki ilişki. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (2), 180–193.
- İşgüden, B. ve Çabuk, A., (2006). Meslek etiği ve meslek etiğinin meslek yaşamı üzerindeki etkileri, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (16), 59-86.
- Kalshoven, K., Van Dijk, H., and Boon, C. (2016). Why and when does ethical leadership evoke unethical follower behaviour? *Journal of Managerial Psychology*, 31, 500–515.
- Kanten, P. ve Ülker, F. (2013). The effect of organizational climate on counterproductive behaviors: An empirical study on the employees of manufacturing enterprises, *The Macrotheme Review*, 2 (4), 144-160.
- Kılınç, S. (2017). *Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının örgütsel özdeşleşme, sapkın davranışlar ve sinizme etkisi* (Yüksek lisans tezi), Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi.
- Kozlowski, S. W., and Doherty, M. L. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue, *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 546-553.
- Mael, F. A. and Ashforth, B. E. (1992), Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification, *Journal of Organizational Behaviour*, 13 (2), 103-123.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., and Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108 (1), 1-13.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., and Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55, 151–171.
- Mostafa, A. M. S. (2018) Ethical leadership and organizational citizenship behaviours: the moderating role of organizational identification, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27:4, 441-449.

- Öktem, Ş., Kızıltan, B. ve Öztoprak, M.T. (2016). Örgütsel güven ile örgüt ikliminin örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Otel işletmelerinde bir uygulama, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8 (4), 162-186.
- Öncer, A. Z. ve Yıldız. M. L. (2012). The impact of ethical climate on relationship between corporate reputation and organizational identification. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 58 714-723.
- Özdemir, F. ve Özer, G. (2019). Örgütlerde nepotizm ile etik liderlik bir arada bulunabilir mi?, *International Social Sciences Studies Journal*, 5(50): 6500-6511.
- Öztürk Başpınar, N. (2020). Vakıf üniversitelerinin web sayfalarındaki misyon ve vizyon ifadelerinde etik vurgular üzerine bir araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (1), 469-488.
- Palalar-Alkan, D. ve Arıkboğa F. Ş. (2017). / Etik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi ve bir uygulama, *Yönetim ve Ekonomi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.*, 24 (2), 349-369.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis, *Journal of Vocational Behavior*, 66 (2), 358–384.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., and Macey, W. H. (2011). *Perspectives on organizational climate and culture*. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbooks in psychology®. APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 1. Building and developing the organization* (373–414). American Psychological Association.
- Simha, A., and Cullen, J.B. (2012). Ethical climates and their effects on organizational outcomes: implications from the past and prophecies for the future, *Academy of Management Perspectives*, 26 (4), 20-34.
- Sezgin, F. ve Sönmez, E. (2017). Örgüt kültürü ve iklimi çalışmalarının sistematik incelemesi: Bir içerik analizi, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19 (1), 257-275.
- Schminke, M., Wells, D., Peyrefitte, J., and Sebor, T. C. (2002). Leadership and ethics in work groups: A longitudinal assessment, *Group & Organization Management*, 27(2), 272–293.

- Şahne, B. S., ve Şar, S. (2015). Liderlik kavramının tarihçesi ve Türkiye'de ilaç endüstrisinde liderliğin önemi. *Marmara Pharmaceutical Journal*, 19 (2), 109-115.
- Tak, B. ve Aydemir, B.A. (2004). *Örgütsel özdeşleşme üzerine iki görgül çalışma*, 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Taştan, S. ve Yurtkoru, E.S. (2018). Algılanan örgüt ikliminin davranışsal ve tutumsal sonuçlarının incelenmesi: Çalışanların görev içi performans davranışı ve örgütsel bağlılık algısı açısından bir değerlendirme, *İş'te Davranış Dergisi*, 3(2), 85-99.
- Tokgöz, E. ve Aytemiz Seymen, O. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir devlet hastanesinde araştırma, *Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76.
- Tseng, L. and Wu, J.(2017). How can financial organizations improve employee loyalty? The effects of ethical leadership, psychological contract fulfillment and organizational identification. *Leadership & Organization Development Journal*. 38 (5), 679-698.
- Trevino, L. K., Hartman, L. P., and Brown, M. E. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128-142.
- Tuna, M., Bircan, H. ve Yeşiltaş, M. (2012), Etik liderlik ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Antalya örneği, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 26 (2), 143-156.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: Ostim imalât işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2), 195-218.
- Türk, M. ve Akbaba, M. (2018). Etik liderlik algısının psikolojik kontrat ihlali ve örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi: Antalya ilindeki beş yıldızlı konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma *Türk & İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5 (16), 382-407.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., and Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 115, 204-213.

Yağmur, A. (2013), *Etik liderliğin ve etik iklimin etik dışı davranışlara etkisi: ampirik bir çalışma*, [Yüksek Lisans Tezi], Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü.

Yeşiltaş, M. (2012). *Örgütsel özdeşleşmenin oluşmasında belirleyiciler olarak etik liderlik ve etik iklim: otel işletmelerine yönelik bir uygulama*. [Doktora Tezi], Gazi Üniversitesi.

Yeşiltaş, M., Gürlek M., Tuna, M., Kanten, P. and Çeken, H. (2020): Paternalistic leadership and organizational identification: The mediating role of forgiveness climate, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*. 1-31. DOI: [10.1080/15256480.2020.1805089](https://doi.org/10.1080/15256480.2020.1805089)

Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi* [Doktora Tezi], Selçuk Üniversitesi.

http://etik.gov.tr/etik_rehberi.pdf