

# ETİK LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN İŞ PERFORMANSI VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİ

**Arş. Gör. Yunus BIYIK**

Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, yunusbiyik@gazi.edu.tr

**Arş. Gör. Tuğçe ŞİMŞEK**

Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, tugcesimsek@gazi.edu.tr

**Arş. Gör. Pelin ERDEN**

Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, pelinerden@gazi.edu.tr

## ÖZET

Örgütlerde etik liderliğin çalışanların iş performansı ve iş tatminini nasıl ve hangi yönde etkilediğinin belirlenmesi ve bu değişkenlerin birbirleri ile ilişkilerinin ortaya konulmasıdır. Çalışma kapsamında etik liderliğin çalışanların iş performansı ve iş tatminine etkisini ortaya koymak amacıyla nicel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini beyaz eşya üretimi yapan bir firmanın genel müdürlüğünde çalışan 257 personel oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda toplam 172 kullanılabilir anket formu elde edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre; etik liderlik ile iş performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki ( $r=,478$ ,  $p<0,01$ ), etik liderlik ile iş tatmini arasında ise yine anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki ( $r=,526$ ,  $p<0,01$ ) olduğu görülmektedir. Etik liderliğin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ( $\beta=0.478$ ;  $p<0,001$ ) ve %22,8 oranında açıklayıcı olduğu ( $R^2= 0.228$ ), iş tatmini üzerinde de yine anlamlı bir etkisinin olduğu ( $\beta=0.526$ ;  $p<0,001$ ) ve %27,6 oranında açıklayıcı olduğu ( $R^2=0.276$ ) görülmektedir.

Araştırmadan elde edilen bulgular örgütlerde yöneticilerce uygulanan etik liderlik yaklaşımının çalışanların iş performansını ve iş tatminini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bu bulgular ilgili literatürü de destekler niteliktedir. Bu doğrultuda araştırmacıların gelecek çalışmalarda etik liderlik ile diğer çalışan çıktıları arasındaki ilişkileri de ele almaları ve yöneticilerin de, etik konusunda hassasiyeti artan toplum ve çalışanları dikkate alarak, liderlik tarzlarında etiği daha öncelikli bir konuma taşımaları tavsiye edilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Etik Liderlik; İş Performansı; İş Tatmini.

## ETHICAL LEADERSHIP'S EFFECT ON THE EMPLOYEES' JOB PERFORMANCE AND JOB SATISFACTION

### ABSTRACT

This research was aimed to determine ethical leadership' how and in which direction effects employees' job performance and job satisfaction and to present these variables' relationship with each other in organization. The population of the research firm's headquarters engaged in the production of white goods constitutes 257 personnel. A total of 172 usable questionnaires were obtained in the survey results.

According to the survey; between ethical leadership and job performance is seen that a meaningful and positive correlation ( $r = .478, p < 0.01$ ), and between ethical leadership and job satisfaction is still meaningful and positive correlation ( $r = 0.526, p < 0.01$ ). Ethical leadership was a meaningful impact on job performance ( $\beta = 0.478; p < 0.001$ ) and the explanatory rate was 22.8% ( $R^2 = 0.228$ ), still ethical leadership was meaningful effect on the job satisfaction ( $\beta = 0.526, p < 0.001$ ) and the explanatory rate was 27.6% ( $R^2 = 0.276$ ).

The findings obtained from the study show that ethical leadership approach in organizations applied by the managers positively affected employee' job performance and job satisfaction. These findings also support the related literature. Researchers in this regard, future studies may address the relationship between ethical leadership and other employee outcomes. Managers on issues related to ethics, taking into account the increased sensitivity of the community and its employees and issues related to ethics in leadership styles of managers are advised to move to a more priority situation.

**Keywords:** Ethical Leadership; Job Performance; Job Satisfaction

## 1. GİRİŞ

Yönetim literatürü, tüm örgütsel düzeylerde, liderin örgüt amaçlarının başarılmasıyla ilgili işgören davranışları üzerindeki etkisini yakından incelemiştir. Gittikçe artan skandallar ve iflaslarla karakterize edilmiş yeni iş dünyası, örgütler için genellikle sarsıcı sonuçlar doğurmaktadır. Böyle bir ortamda araştırmacıların ve uygulayıcıların yeni ilgi alanı etik liderlik olmuştur (Hansen, 2011: 41). Örgütün başarısı çalışanların performansına bağlıdır. Çalışanların gösterdiği üstün iş performansı ise örgütte benimsenen liderlik tarzıyla şekillenir. Bu noktada çalışanlarından üstün performans beklentisi içinde olan örgütlerin çalışanlarını yönlendirmedeki davranış tarzlarının ahlaki normlara bağlı, adil ve eşitlikçi olması gerekmektedir. Örgütler de etik anlamda ahlaki açıdan uygun davranışa ve doğruluğa rehberlik eden kurallar, standartlar, kodlar veya ilkeler geliştirmelidir. Bu kurallar, standartlar, kodlar veya ilkelerin çalışanlarca içselleştirilmesini sağlayacak yapının oluşturulması için ise etik liderlik yaklaşımının yöneticilerce uygulanması zorunluluk haline gelmiştir. Örgütlerde uygulanan etik liderlik anlayışının çalışanların işe ilişkin algılarını etkilediği yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konulmuştur. Bu doğrultuda çalışmamızda etik liderliğin çalışanların iş performansı ve iş tatmini algısına etkisi incelenmiştir.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

### 2.1 Etik Liderlik

Etik liderliğin ne olduğunun anlaşılmasında felsefeciler ve sosyal bilimciler farklı perspektifler sunmuşlardır. Felsefeciler kavramı normatif bir yaklaşımla, etik liderlerin “nasıl olması gerektiği”ni belirterek tanımlamışlardır. Sosyal bilim perspektifi ise etik liderliğin ve bunun yanı sıra etik liderliğin öncüllerinin ve sonuçlarının tanımlanmasına odaklanmıştır (Brown ve Trevino, 2006: 596).

Etik liderlik, uygun normatif davranışların kişisel eylem ve kişiler arası ilişkiler yoluyla gösterilmesi ve bu davranışların çift yönlü iletişim, güçlendirme ve karar verme aracılığıyla takipçilere teşvik edilmesi olarak tanımlanabilir (Brown, Trevino ve Harrison, 2005: 120). Etik liderlik algısı ise, liderin kim olduğu (güçlü karaktere sahip ahlaklı bir insan) ve ne yaptığının (izleyicilerini

etik davranmaya yönlendiren ahlaki bir yönetici) bir fonksiyonunu ifade etmektedir (Brown, 2007: 141).

Literatür incelendiğinde etik liderlik çalışmalarının liderin karakteri ve izleyicileri yönlendirmesi üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir (O'Connell ve Bligh, 2009: 215). Resick vd. (2006: 346), etik liderliği karakterize eden kilit özelliklerin karakter ve doğruluk, etik farkındalık, toplum/birey odaklılık, motivasyon, teşvik edicilik ve güçlendirme ve etik anlamda hesap verilebilirliğin yönetilmesi olduğunu ortaya koymuştur. O'Connell ve Bligh (2009: 215-216) ise etik liderin dört temel özelliğinin olduğunu ifade etmiştir. Buna göre etik lider, ilk olarak, olanı aynen yansıtarak bir "lens" görevi görmektedir. İkinci olarak etik lider, davranışlarıyla zekice farkındalıklar oluşturmakta ve davranışlarının izleyicileri üzerindeki etkilerini de dikkate almaktadır. Üçüncüsü, etik lider üst düzeyde erdem sergileyerek, mesleki ve özel yaşamında adil ve doğru davranışlar çerçevesinde hareket etmektedir. Son olarak etik lider, yapılacak en doğru şey olduğuna inandığı için izleyicilerini değer ve adaletle yönlendirmektedir.

## 2.2. İş Performansı

İş performansı; bir işe, role veya örgüte ilişkin amaç veya amaçlar setine ulaşmak için bir araçtır ancak eylemlerinin gerçek sonuçları bir iş içinde gerçekleştirilir. İş performansı tek bir eylem değil, kompleks bir etkinliktir. İşteki performans belirli bir işin başarı ve verimlilikle ilgili sonuçlarından kesin olarak ayrı bir davranış ve ayrı bir durumdur (Jacobs, vd., 2013:1132). İş performansının boyutları ise şunlardır; temel görev performansı, yaratıcılık, eğitim programlarında performans, örgütsel vatandaşlık davranışları, güvenlik performansı, amaca zarar veren çalışma davranışları, işyerinde saldırganlık, işbaşı madde kullanımı, geç kalma ve devamsızlık (Thomas ve Feldman, 2008:392).

İş performansının, yaygın olarak terfi edecek çalışanları belirlemede ve davranışlarını ödüllendirmede örgütlerin işini kolaylaştıran en değerli çıktı olduğu ileri sürülmektedir (Chen, vd., 2016:236). Son yıllarda iş performansı üzerine yapılan araştırmalar; duygusal zekâ, dönüşümcü liderlik, öz-yeterlik ve iş tatmini gibi konularla arasındaki ilişkiler üzerinde durmuştur (Sony ve Mekoth, 2016; Mohamad ve Jais, 2016; Shamsuddin ve Rahman, 2014;

Lindebaum, 2013; Tabatabaei, vd., 2013; Yozgat, vd., 2013; Platis, vd., 2015, Judge, vd., 2001). Araştırmaların sonuçları incelendiğinde iş performansı ile iş tatmini arasında anlamlı ilişkilerin tespit edildiği görülmüştür. Bunun yanı sıra iş performansı ve etik liderlik arasındaki ilişki literatürde kısıtlı kalmıştır. Bu bağlamda çalışmada etik liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Buna göre hipotez;

Hipotez 1: Etik liderliğin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

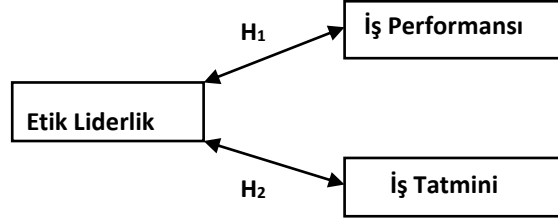
### 2.3. İş Tatmini

İş tatmini işe yönelik tutum ile ilgili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Chen, 2006:274). İş tatmini; kişinin iş başarısını kolaylaştıran veya başarıya ulaştıran, kişinin işini değerlendirmesinden kaynaklanan hoşça giden duygusal durum olarak tanımlanabilmektedir (Schwepker, 2001:41). Ayrıca iş tatmini, sorumluluk, görev çeşitliliği veya iletişim gereklilikleri gibi iş koşulları ile ilgili durumların nesnel bir şekilde değerlendirilmesine ilişkindir. Çünkü iş tatmininin güçlü bir şekilde bu koşullardan kaynaklandığı varsayılır (Dormann ve Zapf, 2001:483). Yapılan araştırmalar örgütteki etik liderliğin çalışanların; liderlerinden tatmini, fazladan çaba göstermesi ve sorunlarını liderlerine rapor etmedeki isteklilikleri ile ilişkili olduğunu göstermektedir (Brown, vd., 2005:117). Bunun yanı sıra etik liderliğin iş tatmini ile olumlu yönde ilişkisi olduğu yönünde bazı çalışmalar mevcuttur. Bunlardan birisi ise Kim ve Brymer (2011)'in etik liderliğin yöneticilerin iş tatmini, bağlılığı, davranışsal çıktıları ve firma performansına olan etkisini araştırdıkları çalışmalarında görülmektedir. Bu bağlamda çalışmada aşağıdaki hipotez test edilmiştir:

Hipotez 2: Etik liderliğin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

### 3. ARAŞTIRMA

Araştırmanın amacı örgütlerde etik liderliğin çalışanların iş performansı ve iş tatminini nasıl ve hangi yönde etkilediği ve bu değişkenlerin birbirleri ile ilişkilerini beyaz eşya üretimi yapan bir firmanın genel müdürlüğünde çalışanlar örneğinde ortaya koymaktır. Dolayısıyla çalışmada araştırma hipotezlerinin de yer aldığı ve teorik çerçeveye uygun olarak değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren araştırma modeli oluşturulmuştur (Şekil 1).



Şekil 1. Araştırma Modeli

### 3.1. Örneklem

Araştırmanın evrenini beyaz eşya üretimi yapan bir firmanın genel müdürlüğünde çalışan 257 personel oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda toplam 172 kullanılabilir anket formu elde edilmiştir. Dolayısıyla örneklemin evrenin yaklaşık %66,9'unu temsil ettiği ifade edilebilir.

### 3.2. Ölçekler

Araştırmada etik liderlik, Pelletier ve Bligh (2006) tarafından geliştirilen 6 ifadeli etik liderlik ölçeği ile, iş performansı, Sigler ve Pearson (2000) tarafından geliştirilen 4 ifadeli iş performansı ölçeği ile, iş tatmini ise Cellucci ve Devries (1978) tarafından geliştirilen 3 ifadeli iş tatmini ölçeği ile ölçülmüştür. Ölçeklerdeki ifadeler 5'li Likert ölçeğiyle değerlendirmiştir (1.Kesinlikle Katılmıyorum – 5.Kesinlikle Katılıyorum). Ölçeklerin dilimize uyarlanmasında sorular İngilizce ve Türkçe'yi bilen iki İngilizce dil uzmanı ve sosyal bilimler alanında uzman iki kişi tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Çevirilerin ortak noktaları dikkate alınarak ortaya çıkan Türkçe taslak başka bir dil uzmanı tarafından tekrar İngilizceye çevrilmiştir. Sonuçta ölçeklerin orijinali ve Türkçe'den çevirisiyle uyumlu bulunan sorular araştırmada kullanılmıştır.

### 3.3. Analiz ve Bulgular

Araştırmadan elde edilen veriler SPSS 19 programında değerlendirilmiştir. Demografik değişkenlere ilişkin veriler, frekans analizleri ve yüzdesel değerler ile açıklanmıştır. Ölçekler için Cronbach's Alfa güvenilirlik analizi yapılmıştır. Hipotezlerin test edilmesinde ise korelasyon ve regresyon analizi kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların 60'ı kadın (%34,9), 112'si erkektir (%65,1), %55,8'i evli, %44,2'si bekârdır. Yaş grubu bakımından %48,8'i 20-30 yaş arası,

%39,5'i 31-40 yaş arası, %11,7'si ise 41-50 yaş arasındadır. Öğrenim durumu açısından ise %7'si lise, %9,3'ü yüksekokul, %58,15'i lisans ve %25,55'i yüksek lisans mezunudur. Yönetim kademesi bakımından 20 alt kademe yönetici (%11,6), 68 orta kademe yönetici (%39,5), 4 üst kademe yönetici (%2,3) ve 80 yönetici olmayan personel (%46,6) katılmıştır. Görev süresi olarak katılımcıların %58,15'i 1-5 yıl arası, %13,95'i 6-10 yıl arası, %13,95' i 11-15 yıl arası ve %13,95'i 16-20 yıl arası görev süresine sahiptir (Tablo 1).

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	<i>Kadın</i>	60	34,9
	<i>Erkek</i>	112	65,1
	<i>Toplam</i>	172	100
Medeni Durum	<i>Evli</i>	96	55,8
	<i>Bekâr</i>	76	44,2
	<i>Toplam</i>	172	100
Yaş	<i>20-30 yaş</i>	84	48,8
	<i>31-40 yaş</i>	68	39,5
	<i>41-50 yaş</i>	20	11,7
	<i>Toplam</i>	172	100
Öğrenim Durumu	<i>Lise</i>	12	7
	<i>Yüksekokul</i>	16	9,3
	<i>Lisans</i>	100	58,15
	<i>Yüksek Lisans</i>	44	25,55
	<i>Toplam</i>	172	100
Yönetim Kademesi	<i>Alt kademe yönetici</i>	20	11,6
	<i>Orta Kademe yönetici</i>	68	39,5
	<i>Üst Kademe yönetici</i>	4	2,3
	<i>Yönetici olmayan personel</i>	80	46,6
	<i>Toplam</i>	172	100
Görev Süresi	<i>1-5 yıl</i>	100	58,15
	<i>6-10 yıl</i>	24	13,95
	<i>11-15 yıl</i>	24	13,95
	<i>16-20 yıl</i>	24	13,95
	<i>Toplam</i>	172	100

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik değerleri ise şöyledir; etik liderlik 0.842, iş performansı 0.862 ve iş tatmini 0.867'dir. Bu değerler her üç ölçeğin de güvenilirlik katsayılarının yüksek ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Tablo 2).

**Tablo 2.** Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Etik Liderlik	,842	6
İş Performansı	,862	4
İş Tatmini	,867	3

Korelasyon analizi sonucu değişkenler arası ilişkiler incelendiğinde (Tablo 3); etik liderlik ile iş performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ( $r=0.478$ ,  $p>0.01$ ) olduğu görülmektedir. Etik liderlik ile iş tatmini arasında ise yine pozitif yönde anlamlı bir ilişki ( $r=0.526$ ,  $p>0.01$ ) olduğu görülmektedir. Bu bulgular literatürdeki benzer araştırmaların bulgularını da destekler niteliktedir.

**Tablo 3.** Korelasyon Değerleri

	Etik Liderlik	İş Performansı	İş Tatmini
Etik Liderlik	1		
İş Performansı	,478 **	1	
İş Tatmini	,526 **	,285 **	1

\*\*Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (iki yönlü).

Etik liderliğin iş performansı ve iş tatminine etkisini ölçmek için regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 4). Etik liderliğin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ( $\beta=0.478$ ;  $p<0,001$ ) ve %22,8 oranında açıklayıcı olduğu ( $R^2=0.228$ ) görülmektedir. Dolayısıyla Hipotez 1 ( $H_1$ : *Etik liderliğin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*) kabul edilmiştir. Benzer şekilde etik liderliğin iş tatmini üzerinde de yine anlamlı bir etkisinin olduğu ( $\beta=0.526$ ;  $p<0,001$ ) ve %27,6 oranında açıklayıcı olduğu ( $R^2=0.276$ ) görülmektedir. Bu durumda Hipotez 2 de ( $H_2$ : *Etik liderliğin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*) kabul edilmiştir. Buna göre katılımcıların etik liderlik algılarının artması durumunda iş performansı ve iş tatmini düzeylerinin artacağı söylenebilir.

**Tablo 4.** Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R <sup>2</sup>	Std. Error of the Estimate	Beta	t	Sig
1	,478 <sup>a</sup>	,228	,84463	,478	4,893	,000
2	,526 <sup>b</sup>	,276	,81777	,526	5,563	,000

a. Predictors: (Constant), İş Performansı

b. Predictors: (Constant), İş Tatmini



#### 4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Araştırma bulgularına göre, etik liderlik ile iş performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Etik liderlik ile iş tatmini arasında ise yine pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Etik liderliğin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ve %22,8 oranında açıklayıcı olduğu görülmektedir. Benzer şekilde etik liderliğin iş tatmini üzerinde de yine anlamlı bir etkisinin olduğu ve %27,6 oranında açıklayıcı olduğu görülmektedir. Buna göre etik liderlik algılarının artması durumunda iş performansı ve iş tatmini düzeylerinin artacağı söylenebilir. Bu bulgular genel olarak değerlendirildiğinde örgütlerde yöneticilerce uygulanan etik liderlik yaklaşımının çalışanların iş performansını ve iş tatminini olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla, örgütlere ve yöneticilere, etik konusunda hassasiyeti artan toplum ve çalışanları dikkate alarak, liderlik tarzlarında etiği daha öncelikli bir konuma taşımaları tavsiye edilmektedir. Gelecek çalışmalar için ise araştırmacılara etik liderlik ile örgütsel davranış yazınındaki çalışan tutum ve davranışlarıyla ilgili olan diğer değişkenleri araştırma konusu yapmaları tavsiye edilmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Brown, M. E. (2007). Misconceptions of Ethical Leadership: How to Avoid Potential Pitfalls. *Organizational Dynamics*, 36(2), 140-155.
- Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M.E., Trevino, L.K., & Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Cellucci, A. J., & Devries, D. L. (1978). Measuring managerial satisfaction. A manual for then MJSQ, Technical Report II.
- Chen, C. (2006). Job satisfaction, organizational commitment, and flight attendants' turnover intentions: A note. *Journal of Air Transport Management*, 12, 274-276.
- Chen, C. V., Yuan, M., Cheng, J., & Seifert, R. (2016). Linking transformational leadership and core self-evaluation to job performance: The mediating role of felt accountability. *North American Journal of Economics and Finance*, 35, 234-246.
- Dormann, C., & Zapf, D. (2001). Job Satisfaction: A Meta-Analysis of Stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22 (5), 483-504.

- Hansen, S. D. (2011). Ethical leadership: A multifoci social exchange perspective. *The Journal of Business*, 10(1), 41-55.
- Jacobs, R., Mannion, R., Davies, H. T., Harrison, S., Konteh, F., & Walshe, K. (2013). The relationship between organizational culture and performance in acute hospitals. *Social science & medicine*, 76, 115-125.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction- job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127 (3), 376-407.
- Kim, W.G., & Brymer, R.A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 1020– 1026.
- Lindebaum, D. (2013). Does emotional intelligence moderate the relationship between mental health and job performance? An exploratory study. *European Management Journal*, 31, 538– 548.
- Mohamad, M., & Jais, J. (2016). Emotional Intelligence and Job Performance: A Study Among Malaysian Teachers. *Procedia Economics and Finance*, 35, 674-682.
- NG, T. W., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392.
- O'connell, W., & Bligh, M. (2009). Emerging from Ethical Scandal: Can Corruption Really Have a Happy Ending? *Leadership*, 5(2), 213-235.
- Pelletier, K. L., & Bligh, M. C. (2006). Rebounding from corruption: Perceptions of ethics program effectiveness in a public sector organization. *Journal of Business Ethics*, 67(4), 359-374.
- Platis, Ch., Reklitis, P., & Zimeras, S. (2015). Relation between job satisfaction and job performance in healthcare services. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 480 – 487.
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 345-359.
- Schwepker, C.H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54, 39 – 52.
- Shamsuddin, N., & Rahman, R. A. (2014). The Relationship between Emotional Intelligence and Job Performance of Call Centre Agents. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 75 – 81.
- Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5(1), 27-52.

- Sony, M., & Mekoth, N. (2016). The relationship between emotional intelligence frontline employee adaptability, job satisfaction and job performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 20–32.
- Tabatabaei, S., Jashani, N., Mataji, M., & Afsar, N. A. (2013). Enhancing Staff Health and Job Performance through Emotional Intelligence and Self-Efficacy. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84, 1666 – 1672.
- Yozgat, U., Yurtkoru, S., & Bilginođlu, E. (2013). Job stress and job performance among employees in public sector in Istanbul: examining the moderating role of emotional intelligence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 518 – 524.

