

# ETİK LİDERLİĞİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ARACILIK ROLÜ

## The Mediating Role Of Organizational Trust In The Impact Of Ethical Leadership On Employee Performance

Doç. Dr. Murat BAY

Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İİBF, Karaman/Türkiye,

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2968-2258>

Muhammet PAYLI

Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, SBE Enstitüsü, Karaman/Türkiye,

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9899-7026>

### ÖZET

Çalışma etik liderliğin çalışan performansı üzerinde örgütsel güvenin aracılık rolünü test etmek amacıyla yapılmıştır. Etik liderlik, liderlik tarzı olarak dürüst, adaletli, çalışanların katılımını sağlayıcı ve açık iletişim ortamı oluşturması ve sosyal öğrenmeyi de sağlamıştır. Dolayısıyla çalışanlarda örgütsel güven ortamının oluşturmada etkili olduğu ve çalışanın örgüt ile özdeşleşmesini sağlamaktadır. Örgütsel güven duyulan bir işyeri ortamında çalışan kendini daha fazla motive olmuş ve enerjisini örgüte verebilmektedir. Araştırmanın sonunda etik liderliğin örgütsel güveni olumlu yönde örgütsel güvenin de çalışan performansını olumlu yönde etkilediği ve etik liderliğin çalışan performansını doğrudan etkilemediği aracı olarak örgütsel güveni kullandığı yapılan analizler sonucunda bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Etik Liderlik, Örgütsel Güven, Çalışan Performansı

### ABSTRACT

The study was conducted to test the mediating role of organizational trust on employee performance of ethical leadership. Ethical leadership, as a leadership style, is honest, fair, ensures employee participation and creates an open communication environment and has also provided social learning. Therefore, it is important that the organizational trust environment is effective in creating and ensuring the identification of the employee with the organization. In a workplace environment where organizational trust is respected, the employee is more motivated and able to give his energy to the organization. Ethical leadership and organizational trust positively at the end of the study the positive impact on employee performance, organizational trust and ethical leadership and employee performance analysis that uses means that it is not directly affected as a result.

**Key Words:** Ethical Leadership, Organizational Trust, Employee Performance

### 1.GİRİŞ

Örgütte etik liderlik modeli ile birlikte çalışanlar doğru davranışlarda bulunması gerektiğini liderleri vasıtasıyla öğrenmiş bulunmaktadır. Etik liderlik çalışanları örgüte daha fazla sahip çıkmaya yönlendirmektedir. Çalışanları örgüte özdeşleştirme sayesinde personel kaybının önüne geçilmesi, örgüte bağlılık ve yenilik kapasitesinin artışı gibi önemli sonuçlara ulaşılmaktadır. Örgütteki açık iletişim sayesinde çalışanların yönetime katılması ve aynı zamanda etik iklimi oluşturmaktadır. Etik liderlik yaklaşımının benimsenmesi ile birlikte gelişen bazı norm ve davranışlar örgütsel güvenin oluşmasına da katkı yapmaktadır. Etik liderliğin getirmiş olduğu örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güven organizasyonun enerjisini ve motive olmalarını sağlamak suretiyle performanslarını yükseltmektedir.

### 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1.Etik Liderlik

Günümüzde işletmeler için insan kaynaklarını daha etkin çalıştırmak adına liderliğin önemi artmıştır. Gerek İşletme kurma gerekse işletmenin etkili ve verimli bir şekilde çalışması aşamasında liderlerin

çalışanları ile ilişkilerinde gösterdikleri liderlik algısı ön plana çıkmaktadır. Örgüt lideri, örgüt başarısı için çalışan bir anlayış ve örgüt tarafından belirlenmiş etik ilkeler doğrultusunda liderlik rolünü gerçekleştirmelidir. İşletmelerde yöneticilerin gösterdiği liderlik tarzları neticesinde çalışanların işletme örgütünün hedef ve değerlerine olan bağlılığı daha da artmaktadır. Bu bağlılık neticesinde İşletmede yöneticiler, işletmenin kültürel değerleri ve normlarını oluşturmak suretiyle verimlilik ve yenilikçi düşünce anlayışı gelişme gösterecektir(Esmer,2013:42).

Etik liderlik, moral ve motivasyon gücünü artırıp astlarını etkilemeye yönelik bir liderlik biçimi olarak tanımlanmakta, etik liderliğin güç kaynağının başlıca moral güce dayanması olarak ifade edilmektedir (Birekul,2018:1655).

Bu çerçevede liderin etik bir birey olarak belirli karakteristik özelliklere sahip olması gerekmektedir. Karar verirken bu ilkeler çerçevesinde hareket etmesi beklenmektedir. Ahlaki insan olarak gördüğümüz ilk boyut kendisinin karakteristik özellikleri ve her durumda kararlarının objektiflik ilkesinden ayrılmadan, şeffaflık ve örgütte güven ortamını tesis ederek liderlik özelliğini göstermesidir (Alkan,2015:112).

Etik liderler bir bakıma içinde bulunduğu grubun çıkarlarını da ön planda tutmaktadır. Bununla birlikte çalışanların haklarına saygı gösterip ve örgütsel adaleti de sağlaması ilk koşullar arasında sayılmaktadır. Etik liderler adaleti geliştirmek için astlarını yönetime davet etmektedirler. Ayrıca bu tür bir katılım personel güçlendirme faaliyeti ile ilişkili olmaktadır (Esmer,2013:44).

Etik liderliğin -etik ve adalet boyutu, yönettiği grup ile açık iletişimi öngören -görevlerin/rolleri açıklığa kavuşturulması boyutu ve astlarını karar almaya dahil eden -güç paylaşımı boyutu olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır. Etik liderler kendi hayat tarzları olarak doğru, dürüst, adil davranışlar sergileyen kişiler olarak nitelendirilmektedir. Buna ek olarak etik lider özellikleri arasında etik yönlendirmeler yapmak, ilkeli olmak, çalışanlara etik değerleri öğretmek, etik açıdan olumlu davranışları pekiştirmek ve etik olmayan davranışları cezalandırmak da yer almaktadır (Alkan,2015:114).

Etik lider çalışanlar örgüte özdeşleştirme hedefine ulaştırmak için bir model önermektedir. Bunu yaparken de davranış olarak açık iletişim ve dürüstlük, çalışanlara adil davranıp ve kendi etik değerlerini çalışanlara kabul ettirebilmek için davranışlarını pekiştirip bir nevi sosyal öğrenme teorisini oluşturmaktadır (Brown, Trevino, Harrison,2005:120).

Eğer yöneticinin etik liderlik karakteri yüksek ise çalışanlarına karşı adaletli, dürüst ve açık sözlü olmalıdır. İçinde buldukları organizasyonun enerjisini yükseltip organizasyonun gelişimini sağlarlar (Kulualp, Erol,2017:1049).

Liderin vaatlerinin önem kazanabilmesi için uygulamalarını şeffaf bir biçimde ortaya koyması gerekir. Uygulamaları vaatleri ile örtüşmediği takdirde lider ile çalışanlar arasında güvenin gelişmesi mümkün değildir. Yerine getirilmeyen vaatler olumsuz durum ve davranışlar yaratır. Psikolojik güçlendirme kavramı, yöneticilerin çalışanlarını ne kadar güçlendirdiğini çalışanın hissetmesi ile ilgilidir. Yöneticilerin yönetsel uygulamalarının çalışanlar tarafından ne şekilde algılandığına önem vermeleri gerekir. Etik liderlerden çalışanların ihtiyaç duyduğu birçok açıdan psikolojik ve kariyer gelişimlerle ilgilenmesi, onların uyum sağlayabileceği işte tecrübe edinmelerini sağlaması ve onları kendileri için bir anlam ifade edecek işe yerleştirmesi beklenir. Etik liderlerin çalışanlara yönelik bu yardımsever tavrı, gelişmelerini kolaylaştırmakta ve işle ilgili beceriler konusunda yine gerektiğinde yetki ve sorumluluk verilerek kendilerine güven duymalarını sağlamaktadır (Arslantaş, Dursun,2008:113-114).

Etik lider, etik normların yanı sıra bir bakıma liderlik gücünün geriye kalanını da bilgi gücü, güven verebilme ve otorite yetilerini kişiliğinde barındırma gibi tamamlayıcı unsurlara da sahip olmalıdır. Hem iş görenleri yönlendirmede belirli standartlar oluşturarak hem de cezalandırmada belirli ölçütler oluşturmak suretiyle bir nevi örgüt içinde adaleti sağlayarak sapma davranışlarının oluşmasını engellemektedir (Kafadar, Kaygın,2017:78).

Etik liderin, çevresindeki dünyayı tanıması ve kavramsallaştırması gerekmektedir. Bundan dolayı da sosyal sorumluluk ve örgütsel etik birbiriyle bağlantılı kavramlardır. Aynı zamanda etik lider, insan kaynağını daha etkili kullanmak içinde etik ilkeleri uygulamalıdır. Etik bir liderin davranışlarında sadece etik olması yeterli olmayıp, etik liderlik bileşenlerine de (amaç, bilgi, otorite ve güven) gibi kavramlara sahip olması, kavrayıp geliştirmesi ve bir bütün içinde önem vererek, bütünlüğünü koruması gerekmektedir. Etik liderlik günümüz yönetim anlayışının odağında yer almaktadır. Bunun nedeni ise etik olmayan davranışların çoğu

zaman örgütler de işbirliğini, iletişimi, yaratıcılığı, huzur ve güveni yok etmektedir (Tombak, Bakan,2014:97-98).

Etik liderler, çalışanların haklarını koruyarak yapılan tüm eylemlerde çalışanlarla empati kurup onların davranışlarını ölçer, sosyal özelliklerini kullanarak onları etkiler ve motive ederler. Bir nevi duygusal zekâsını kullanmaktadır. Ayrıca örgüt içindeki davranışlarıyla çalışanlara rol model olmaktadır. Dolayısıyla onu gözlemleyen, taklit etme eğiliminde olan astlarına karşı söylediği ile yaptığı eylemlerin tutarlı olması onun güvenilirliğini bir açıdan pekiştirecektir. Bireylerin karşılıklı ilişkileri ve davranışlarında uygun davranışlar sergilemesi ve bu davranışın çift yönlü iletişim, karar verme, pekiştirme vasıtasıyla da tüm izleyicilere tanıtılmasına sosyal öğrenme teorisi denir. Liderin sadece etik özellikler üzerine vurgu yapmadığı, grup üyeleri için ceza ve ödülde rol model olan liderin davranışlarından da etkilendiğinden, etik liderlik örgütsel adaleti de sağlayacak şekilde sosyal öğrenme teorisi gibi görülmektedir (Kurtcu,2021:28-29).

Sosyal Öğrenme Teorisi, bireylerin ne yaptıklarını ve nasıl davranacaklarını büyük ölçüde rol modellerini gözlemleyerek ve örnek alarak öğrendiklerini öngörmektedir. Çoğu yetişkin bazen etik ikilemlere düştüklerinde, etik bir danışman veya yakınlarına ihtiyaç duymaktadırlar. Sosyal öğrenme teorisine göre bireylerin bazı davranış modelleri daha fazla dikkatlerini çekmekte ve bu davranış modelleri pekiştirilmek suretiyle öğrenilmektedir. Liderlik literatüründe hem dönüşümcü liderin hem de etik liderin izleyicilerine etik rol model olduğu bu anlamda birbirleriyle ortak yönleri olduğu vurgulanmaktadır (Yıldız,2019:79-80).

Örgütlerde etik liderliğin var olması halinde etik lidere düşen dört ana görev vardır. Sırasıyla bakıldığında;

1. Takipçilerine yönelik adaletli davranmak,
2. Davranış ve tutumlarıyla takipçileri için birer rol model veya örnek oluşturmak,
3. İletişimde açık olmak;
4. Örgütsel çıktılarda (ürün ve/veya hizmet) uzmanlık sahibi olmak her zaman mümkün olmayabilir. Önemli olan, takipçilerine yönelik onların haklarına saygılı olabilmeyi ve daha da önemlisi onların onurlarını ve motivasyonlarını zedeleyecek davranışlardan kesinlikle kaçınabilmeyi öngörmektir (Kuru,2020:517).

## 2.2.Örgütsel Güven

Güven kelimesi, bireyler arasındaki davranışların arasındaki güven, kurumlar arasındaki bağlılık ve işbirliğini oluşturan güven ve hissiyat anlamındaki güven gibi çeşitli açılardan değerlendirilebilir. Diğer bir tanımlamalara göre güven, kişiler arası iyi niyetli beklentiler içerisine giren, herhangi bir olumsuz davranışlara sebebiyet olmasının önüne geçen bireyler arasındaki etkileşimdir (Aymak,2021:21-22).

Örgütsel güven, gerek örgütler arası gerekse örgüt içi güveni ifade eder. Örgütsel güven incelendiğinde; iş arkadaşlarına güven, amire/yöneticiye güven ve örgüte güven olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır (Çubukçu, Tarakçıoğlu,2010:58).

Örgütsel güveni farklı temellere dayandırmak gerekirse:

- ✓ *Çok düzeyli:* Güven, çalışma arkadaşları, takım, örgüt ve örgütsel anlaşmalardaki etkileşimden doğabilir
- ✓ *Kültür temelli:* Güven örgüt kültürünün normlarına, değerlerine ve inançlarına bağlıdır
- ✓ *İletişime dayalı:* Güven, doğru bilgi sağlama, kararlarla ilgili açıklamalar yapma, samimi ve açık görünme gibi iletişim davranışlarının bir sonucudur.
- ✓ *Dinamik:* Güven; başlangıç, sağlamlaştırma ve çözülme gibi aşamalardan oluşan bir döngüye sahiptir
- ✓ *Çok boyutlu:* Güven bireyin güvene ilişkin algılarını etkileyen birçok faktörden oluşur bunları; zihinsel, duygusal ve davranışsal faktörler olarak niteleyebiliriz (Demircan, Ceylan,2003:142).

Güven örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkan bir kavram olmayıp bilakis oluşturulan tesis edilen bir kavramdır; güven ortamı yaratmada, yönetimin güven duygusunu tüm örgüt çalışanları üzerinde yapılandırması ve dikkatli bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında yöneticiler tüm yaptıkları ve uyguladıklarıyla, verdikleri sözlerle ve davranışlarla örgütte güveni oluşturabilir veya yok edebilirler. Örgüt çalışanları arasındaki güven eğilimini artırmak için, karar alma süreçlerinde kullanılan



prosedürlerin açık olması çalışanlara verilen ödüllerin adil olarak dağıtılması gerekmektedir (İşcan,Sayın,2010:202-203).

Güven, önemli bir kültürel değer olarak örgütsel yapıların özellikleri üzerinde etkili olmaktadır. Örgüt üyeleri arasındaki yüksek güven, merkezleşme eğiliminin azalmasına yol açmaktadır. Güven sayesinde Gevşetilmiş, içselleştirilmiş denetim, bağlılık kavramında olduğu gibi kendini göstermektedir. Güvenin azalması ayrıca tam bilgiye ulaşmada iletişim karşısında engellerin artmasına yol açmaktadır. Bunun sonucunda karar alma sürecindeki katılım zayıflamakta ve kararların niteliği de düşmektedir (Asunakutlu,2002:5).

### 2.3.Çalışan Performansı

İşletmeler için sonuca odaklı olmakla birlikte süreçlerin aktif yürütülüp yürütülmediğini gösteren çalışan performansı, çalışanın verimliliği ile ilişkilidir. Çalışanın görevini yerine getirme düzeyidir. Çalışanın ücret mukabilinde gösterdiği çaba şeklinde açıklanabilir. Çalışan performansını etkileyen faktörleri; bireysel faktörler, örgütsel faktörler, ekip faktörü, sistemsel ve çevresel faktörler olmak üzere beş boyutta ele alınabilir (Dikbaş,2019:24-27).

### 2.4.Etik Liderlik, Örgütsel Güven ve Çalışan Performansı

Etik liderler çalışanlarına karşı dürüst ve ilkeli olduğundan ve ayrıca açık iletişimi benimsediklerinden dolayı örgütsel güven meydana gelmektedir. Dolayısıyla örgütsel güven hisseden çalışanlar örgütüyle aynı amaca ve hedefe doğru hareket etmeye ve hatta birbirine benzemeye, aynı norm ve davranışlar sergilemeye başlamaktadırlar. Birer örgütün sahibi gibi davranan çalışanların ise performansları artmakta ve daha fazla sorumluluk ve yetki alabilmektedirler.

## 3. BULGU VE TARTIŞMALAR

### 3.1.Araştırmanın Önemi, Amacı Ve Kapsamı

Şirketlerde liderlik teorileri çoğu zaman araştırma konusu yapılmakta ve bu bağlamda liderlik türlerine göre buldukları sektöre ve ortama göre çeşitlilik arz etmektedir. Liderlik günümüzde daha fazla sayısal denetimli tezgâhların olmasıyla birlikte ön plana çıkmış ve bu sebeple insan kaynaklarına verilen önemi de artırmıştır. Dolayısıyla örgütteki iklimin ve örgütte güveni etkilemesi münasebetiyle çalışan performansını da etkilemektedir. Bu çalışmada etik liderliğin örgütsel güven üzerinde etkide bulunarak çalışan performansı varsayımına dayanmaktadır. Araştırma karama ilinde şekerleme sektöründe faaliyette bulunan bir firmada beyaz yakalı idari personele yapılmıştır.

### 3.2.Araştırmanın Metodolojisi

Çalışmamızda veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Yapılan çalışmada şirketteki etik liderlik düzeyini ölçmek üzere Palalar Alkan (2015) tarafından makalesinde kullanılan ölçek, çalışan performansını ölçmek üzere Dikbaş (2019) tarafından yüksek lisans tezinde kullanılan ölçek ve örgütsel güveni ölçmek üzere Aymak (2021) tarafından yüksek lisans tezinde kullanılan ölçekten faydalanılmıştır.

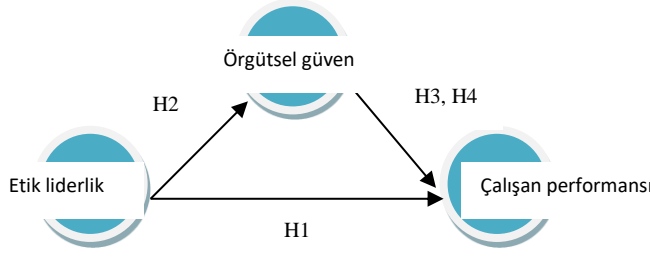
Araştırmanın amacına göre hazırlan anket formu; Çalışanların çalıştıkları şirkette olması gereken durumu değil, mevcut durumu dikkate alarak cevaplanacak olan Etik liderlik ile ilgili sorular (17), çalışan performansı ile ilgili sorular (6) ve örgütsel güven ile ilgili sorular (12) olmak üzere toplamda 3 bölüm ve 35 adet sorudan oluşmaktadır. Bunun yanında katılımcılardan gönüllülük esasına göre doldurulması talep edilen anket formunda yer alan 5'li likert tipi gösterge çizelgesinde 1'den 5'e kadar yer alan seçeneklerden kendilerine uygun olan seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. Çalışma anketindeki değerlendirme seçenekleri şu şekilde dizelenmiştir. "1=Kesinlikle katılmıyorum", "2=Katılmıyorum", "3=Kararsızım" "4=Katılıyorum", "5= Kesinlikle katılıyorum".

Çalışma Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi tarafından bilimsel araştırma ve yayın etik kurulu kararı (11-2021/198) ile kabul edilmiştir.

Karaman ilinde faaliyet gösteren şekerleme ve çikolata sektöründe faaliyette bulunan büyük ölçekli bir işletmede idari kısımdaki çalışan 92 beyaz yakalı çalışanlara anket tekniği kullanılarak yapılmıştır. Araştırma çalışmamıza konu ölçek modelimizin hesaplama test ve analizlerinde AMOS Programının YEM temelli analizi kullanılmıştır.

### 3.3.Araştırmanın Modeli ve Hipotezlerin Tespit Edilmesi

Araştırmamız ile ilgili, etik liderlik çalışan performansını, örgütsel güveni ve örgütsel güvenin çalışan performansını ve bununla birlikte etik liderlik örgütsel güveni mediatör yani aracı konumda kullanarak da çalışan performansını etkilediği yönde kurgu oluşturulmuştur.



Şekil 1. Test Edilecek Araştırma Modeli

Şekil 1 de çizilen ve test edilecek olan aracılı araştırma modelinde, bir ara (mediatör), bir bağımsız ve bir bağımlı değişken olmak üzere 3 adet değişken kullanılarak çiziminin yapıldığı görülmektedir. Bağımsız değişken; Etik liderliktir. Aracı (mediatör) değişken; örgütsel güvenidir. Bağımlı değişken ise; çalışan performansındır.

Şekil 1 de görülen aracılı araştırma modeli için, test ederek doğru olup olmadığını öğrenmek istediğimiz **H1, H2, H3 ve H4** hipotezler aşağıda görüldüğü gibi kurgulanarak yazılmıştır.

**H1:** Etik liderlik, çalışan performansını olumlu yönde etkiler.

**H2:** Etik liderlik, örgütsel güveni olumlu yönde etkiler.

**H3:** Örgütsel güven, çalışan performansını olumlu yönde etkiler.

**H4:** Örgütsel güven, etik liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye aracılık eder.

### 3.4.Araştırma Bulguları ve Analizi

Araştırmaya ait demografik değişkenlerin bulguları aşağıdaki tablo da verilmiştir.

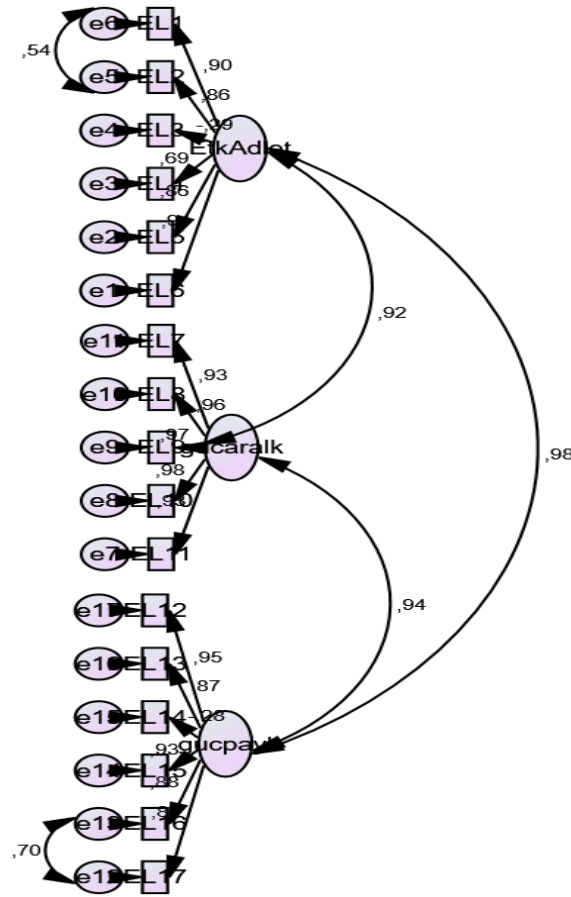
Tablo 1. Araştırmaya Ait Demografik Bilgiler

Cinsiyetiniz		%	Medeni Durumunuz		%	İş Tecrübeniz		%	Bölümünüz		%
Kadın	30	32,6	Evli	50	54,3	1 Yıldan Az	5	5,4	Satın Alma	0	10,9
Erkek	62	67,4	Bekar	34	37	1-5	38	41,3	Planlama	2	13
Yaşınız		%	Eğitim Durumunuz		%	6-10	17	18,5	Lojistik	3	14,1
25-Altı	7	7,6	Lise	10	10,9	10-14	12	13	Satış	9	20,7
26-30	25	27,2	Önlisans	20	21,7	15-19	12	13	Kalite	0	10,9
31-35	30	32,6	Lisans	47	51,1	19 Yıldan Fazla		8,7	Üretim	1	12
36-40	14	15,2	Y.Lisans/Doktora	15	16,3				Mali İşler	3	14,1
41-45	10	10,9							Diğer		4,3
46-Üstü	6	6,5									

Araştırmaya çoğunluğu erkek yüzde 67,4 katılımcıdır, en fazla 31-35 yaş arası yüzde 32,6 katılmıştır, evli olanlar yüzde 50, eğitim durumu en çok olan lisans yüzde 51,1 katılımcıdır, iş tecrübesi 1-5 yıl olanlar yüzde 38 dir, bölümler nispeten eşit olarak dağılmıştır.

#### 3.4.1. Etik Liderlik Doğrulayıcı Faktör Analizi

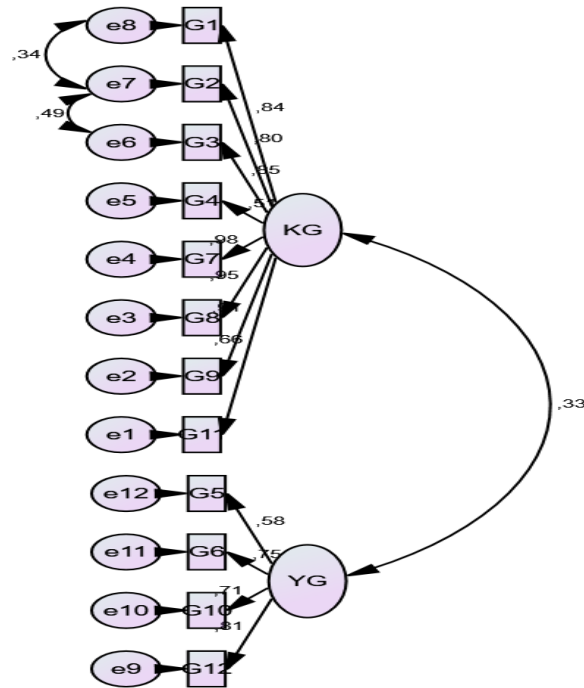
Etik liderlik ölçeği etik ve adalet boyutu, görevlerin rollerin açıklığa kavuşturulması boyutu ve güç paylaşımı boyutu olmak üzere üç boyut olarak aşağıdaki şekilde gösterilmiştir. Uyum iyiliği değerleri  $X^2/sd=1,840$ ,  $CFI=.95$ ,  $RMSEA=.09$ ;  $SRMR=.04$  değerlerin  $SRMR 0,10'$  nun altında,  $RMSA$  nın  $0,10'$  nun altında,  $X^2/sd$  değerinin  $3'$  ün altında,  $CFI$  nın ise  $0,90$  olması uyumlu olduğu kabul edilmektedir.



Şekil 2. Etik Liderlik Doğrulatoryı Faktör Analizi

### 3.4.2. Örgütsel Güven Doğrulatoryı Faktör Analizi

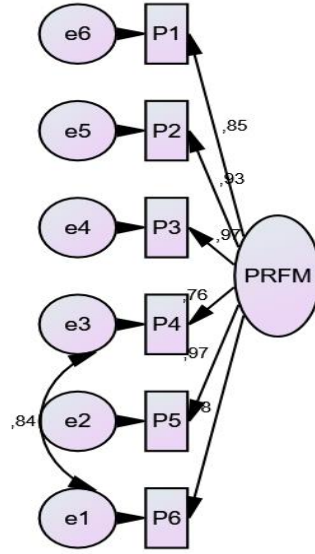
Örgütsel güven ölçeği kuruma güven ve yöneticiye güven olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Uyum iyiliği değerleri  $X^2/sd=2,37$ ,  $CFI=.92$ ,  $RMSEA=.12$ ;  $SRMR=.10$  bulunmuştur. Uyum değerleri  $X^2/sd=2,37$ ,  $CFI=.92$  değerlerine bakılarak uyumlu olduğu kabul edilebilir.



Şekil 3. Örgütsel Güven Doğrulatoryı Faktör Analizi

### 3.4.3. Çalışan Performansı Doğrulayıcı Faktör Analizi

Çalışan performansı ölçeği ise 6 soruluk tek boyutta ele alınmıştır. Uyum iyiliği değerleri  $X^2/sd=2,05$ ,  $CFI=.98$ ,  $RMSEA=.10$ ;  $SRMR=.013$  bulunmuştur. Uyum değerleri kabul edilebilir durumdadır.



Şekil 4. Çalışan Performansı Doğrulayıcı Faktör Analizi

### 3.4.4. YEM analizi

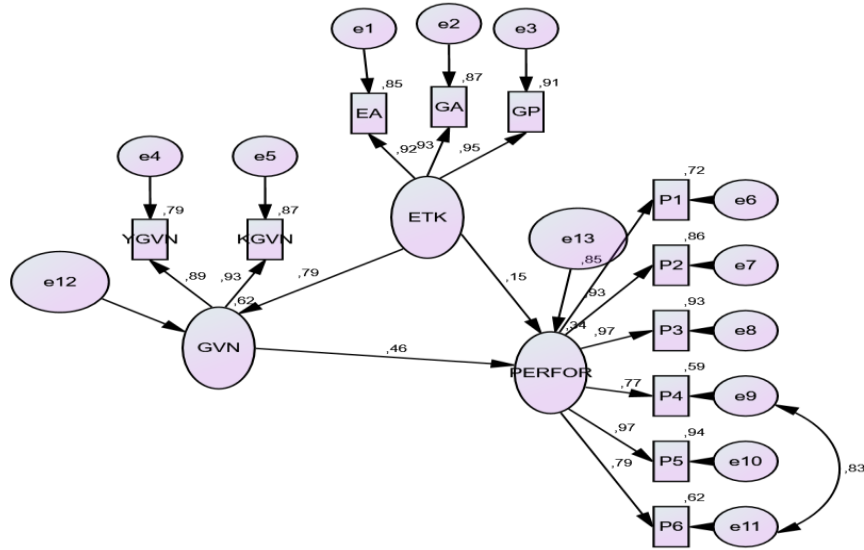
YEM temelli araştırmalarda araştırmacılar ilgili kuramdan, daha önce yapılan araştırma bulgularından ya da konuya dair bireysel beklentilerinden yola çıkarak test edilmek için istatistiksel bir model tanımlar. Bu model bir ölçüm modeli (doğrulayıcı faktör analiz modeli) olabileceği gibi değişkenler arasındaki ilişkiyi test eden yapısal model de olabilmektedir. Sonrasında ilgili örneklemden elde edilen veri ile ne ölçüde uyumlu olduğuna YEM analizi sonucunda elden edilen uyum iyiliği değerlerine ve test istatistiklerine bakılarak karar verilmektedir (Gürbüz,2021:27).

Uyum iyiliği değerleri  $X^2/sd=2,771$ ,  $CFI=.94$ ,  $RMSEA=.14$ ;  $SRMR=.09$  bulunmuştur.  $X^2/sd=2,771$ ,  $CFI=.94$  ve  $SRMR=.09$  değerlerine bakılarak kabul edilebilir.

Tablo 2. YEM de Yolların Anlamlılığını Gösteren Regresyon Değerleri-Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P
GVN	<---	ETK	,770	,091	8,487	***
PERFOR	<---	GVN	,363	,135	2,689	,007
PERFOR	<---	ETK	,120	,127	,943	,346
EA	<---	ETK	1,000			
GA	<---	ETK	1,379	,087	15,820	***
GP	<---	ETK	1,121	,066	16,971	***
YGVN	<---	GVN	1,000			
KGVN	<---	GVN	1,053	,089	11,850	***
IV.B.S1	<---	PERFOR	1,000			
IV.B.S2	<---	PERFOR	1,217	,096	12,705	***
IV.B.S3	<---	PERFOR	1,305	,094	13,944	***
IV.B.S4	<---	PERFOR	1,609	,178	9,054	***
IV.B.S5	<---	PERFOR	1,252	,089	14,063	***
IV.B.S6	<---	PERFOR	1,692	,179	9,474	***

Çalışan Performansı ile etik liderlik arasındaki yolun anlamlı olmadığı ,346 bulunmuştur. Diğer yollar anlamlıdır. Dolayısıyla **H1:Etik liderlik, çalışan performansını olumlu yönde etkiler** hipotezi reddedilmiştir. Ancak **H2: Etik liderlik, örgütsel güveni olumlu yönde etkiler** ve **H3:Örgütsel güven, çalışan performansını olumlu yönde etkiler** hipotezleri kabul edilmiştir.



Şekil 5. Etik Liderlik, Örgütsel Güven Ve Çalışan Performansı YEM Analizi

Tablo 3. Faktörler arası direkt etkiler- Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	ETK	GVN	PERFOR
GVN	,787	,000	,000
PERFOR	,154	,455	,000

Tablo 4. Faktörler arası dolaylı etkiler- Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	ETK	GVN	PERFOR
GVN	,000	,000	,000
PERFOR	,358	,000	,000

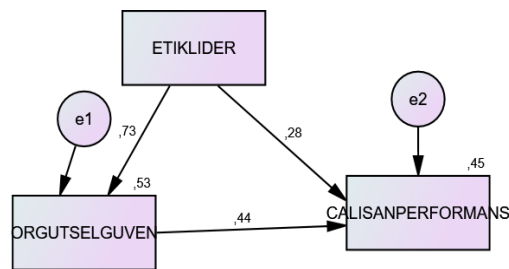
Performanstaki regresyon  $R^2$  katsayısı olan,34 olan değişimin etik liderlik ve güven tarafından açıklandığını gösteriyor. Etik den performansa giden yol anlamlı olmadığı ve Güven ile performansa giden yol anlamlı olduğu için güven aracı değişken olarak karşımıza çıkıyor. Dolayısıyla **H4: Örgütsel güven, etik liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye aracılık eder** hipotezi kabul edilmiştir.

### 3.4.5. Yol Analizi

Tablo 5. değişkenler arası yol analizi değerleri -Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P
ORGUTSELGUVEN	<--- ETIKLIDER	,649	,064	10,097	***
CALISANPERFORMANS	<--- ORGUTSELGUVEN	,461	,119	3,880	***
CALISANPERFORMANS	<--- ETIKLIDER	,263	,106	2,477	,013

Yukarıda ki tablo yol analizine göre yolların anlamlı olduğunu göstermektedir.



Şekil 6. Değişkenler Arası Yol Analizi



Regresyon sonuçlarına göre çalışan performansının yüzde 45' in örgütsel güven ve etik liderlik tarafından açıklandığını göstermektedir. Örgütsel güvenin yüzde 53' ünün etik lider tarafından açıklandığını göstermektedir. Etik liderlik ve çalışan performansı arasındaki yol katsayısının,28 düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

#### 4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Etik liderlik tarzı liderlik, dönüşümcü liderlik tarzı gibi çalışanları gerek sosyal öğrenme yöntemiyle dönüştürmek gerekse liderin kendisi davranışsal olarak söylediği şeyleri uygulayıp açık ve samimiyetini göstermektedir. Bu açık iletişim ve samimiyet örgütsel güven duygusunu artırmaktadır. Bu çalışmada ulaşılan sonuçlara göre etik liderliğin içinde bulunan etik ve adalet boyutu, görevlerin rollerin açıklığa kavuşturulması boyutu ve güç paylaşımı boyutu ile modern yönetimin getirmiş olduğu özelliklere sahiptir. Dolayısıyla örgütte etik liderlik tarzıyla bütün çalışanlar etik iklime doğru bir geçiş göstermektedir ve bu iklim örgütsel güvene zemin hazırlamaktadır. Yol analizine göre çalışan performansının yüzde 45' in örgütsel güven ve etik liderlik tarafından sağlandığı bulgusu bizim hipotezlerimizi desteklemektedir. Çalışmanın sonunda etik liderliğin örgütsel güveni olumlu yönde örgütsel güvenin de çalışan performansını olumlu yönde etkilediği ve etik liderliğin çalışan performansını doğrudan etkilemediği aracı olarak örgütsel güveni kullandığı yapılan analizler sonucunda bulunmuştur. Buradan hareketle H1 hipotezi reddedilmiş ve diğer H2,H3,H4 hipotezleri kabul edilmiştir. Bundan sonraki çalışmalarda etik liderlik tarzını davranışsal boyuttan daha az etkilenebilecek tarzda yeniden yorumlanması ve farklı liderlik tarzlarıyla birlikte uygulanması çalışılması önerilmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Alkan D.P.,2015, “Etik Liderlik Ölçeğinin Türkçe Formunun Güvenilirlik Ve Geçerlilik Çalışması”, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı:38 Yıl: 2015/1 (109-121 S.)
- Arslandaş C.C.& Dursun M. (2008) “Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven Ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt/Vol.:8- Sayı/No: 1 : 111–128
- Aymak M. (2021). “Örgütsel Güven Ve Örgütsel Yabancılaşmanın Örgüt İklimi Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi
- Asunakutlu T.(2002). “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme”, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Güz 2002 Sayı 9
- Birekul M., 2018,”Özel Öğretim Kurumlarında Okul Müdürlerinin Liderlik Rollerini”, Jshsr,Vol5, Issue:24
- Brown M.E.; Treviño L.K.& Harrison D.A. (2005). “Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing”, Organizational Behavior and Human Decision Processes 97 (2005) 117–134
- Çubukçu K. &Tarakçıoğlu S.(2010). “Örgütsel Güven ve Bağlılık İlişkisinin Otelcilik ve Turizm Meslek Liseli Öğretmenleri Üzerinde İncelenmesi”, İşletme Araştırmaları Dergisi 2/4 (2010) 57-78
- Demircan N.& Ceylan A. (2003). “Örgütsel Güven Kavram: Nedenleri Ve Sonuçları”, Yönetim Ve Ekonomi, 2003 Cilt:10 Say :2 Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi.
- Dikbaş T.(2019). “Otantik Liderliğin Çalışan Performansına Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü”, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Tezli Yüksek Lisans Anabilim Dalı, Gaziantep
- Esmer Y.,2013, “Banka İşletmelerinde Etik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Ziraat Bankası Örneği”, Aksaray Üniversitesi İİBf Dergisi, Temmuz, Cilt: 5, Sayı: 2
- Gürbüz Sait, (2021), Amos İle Yapısal Eşitlik Modellemesi, Seçkin Yayınları, Ankara
- İşcan Ö.F. &Sayın U.(2010). “Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 4,
- Kulualp H.G.& Erol S. (2017). “Yöneticilerde Duygusal Zekânın Etik Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi”, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt 10, Sayı52



- Kafadar S.B.& Kaygın E.(2017). “Etik Liderlik ve Duygusal Emek İlişkisi: Kafkas Üniversitesi Örneği”, Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi,Cilt21, Sayı 2, Aralık 2017, 77-96.
- Kurtcu E.(2021). “Çalışanların Etik Liderlik Algılarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Üzerine Etkileri: Çorum İlinde Bir Uygulama”, Hitit Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İnsan Kaynakları Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Kuru S.A.(2020) “Etik Liderlik Ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Kişi Örgüt Uyumunun Aracılık Etkisi”, Business And Economics Research Journal vol.11, no 2,2020, pp 515-530
- Tombak N.& Bakan H. (2014). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Etik Liderlik: Muğla İli Örneği”, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 32,2014 Bahar, 95-121
- Yıldız M.L. (2019). “Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet: İletişim Tatmininin Aracı Rolü”, İş Ahlakı Dergisi, Doi: 10.12711/Tjbe.2019.12.1.0122

