

TINI- SOS

*The International New Issues In Social Sciences*



**Etik Liderlik Davranışının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri  
Üzerine Bir Araştırma: Kastamonu ve Sinop Otel İşletmeleri Örneği**

İsmail Karakulle, Kastamonu Üniversitesi, İletişim Fakültesi

ismailkarakulle@gmail.com, orcid: 0000-0002-5372-2010

Eray Aydın, Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı, Kastamonu

erayaydin25@gmail.com, orcid: 0000-0002-4303-2606

Year: 2022 Winter

Number: 10

Volume: 1

pp: 103-132

Makalenin Geliş Tarihi: 05/01/2022

Kabul Tarihi: 23/01/2022

Makalenin Türü: Araştırma makalesi

**İntihal /Plagiarism:** Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş, telif devir belgesi ve intihal içermediğine ilişkin rapor ve gerekliyse Etik Kurulu Raporu sisteme yüklenmiştir. / This article was reviewed by at least two referees, a copyright transfer document and a report indicating that it does not contain plagiarism and, if necessary, the Ethics Committee Report were uploaded to the system.





## **Etik Liderlik Davranışının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri Üzerine Bir Araştırma: Kastamonu ve Sinop Otel İşletmeleri Örneği**

İsmail Karakulle  
Eray Aydın

### **Özet**

Bu araştırma, otel işletmelerinde yöneticilerin sergilemiş oldukları etik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkileri üzerine odaklanmaktadır. Araştırmanın amacı, yöneticilerin sergiledikleri etik liderlik davranışlarının çalışanların ÖVD üzerinde etkili olup olmadığını belirlemektir. Bu amaçla Kastamonu ve Sinop illerinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde 40 çalışandan yazılı soru sorma (online anket) tekniği ile veriler toplanmıştır. Araştırmada uygulanan anket 41 sorudan oluşmakta olup 5 soru çalışanların demografik özellikleri ile ilgili, 17 soru etik liderlik ölçeği ve 19 soru ise örgütsel vatandaşlık davranış ölçeğini kapsamaktadır. Araştırma kapsamında belirlenen hipotezleri test etmek için regresyon analizinden faydalanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, etik liderliğin diğerkâmlık, vicdanlılık, nezaket ve sivil erdem boyutu üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, centilmenlik boyutu üzerinde ise anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Etik Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Otel İşletmeleri

**Jel Kodu:** D23, C92, M1

### **A Study on The Effects of Ethical Leadership Behavior On Organizational Citizenship Behavior: The Case of Kastamonu and Sinop Hotels**

#### **Abstract**

This research focuses on the effects of the ethical leadership behaviours of the managers in the hotel businesses on the organizational citizenship behaviour of the employees. The aim of the study is to determine whether the ethical leadership behaviors of the managers are effective on the OCB of the employees. For this





purpose, data were collected from 40 employees in hotel businesses operating in Kastamonu and Sinop provinces by asking written questions (online questionnaire). The questionnaire applied in the research consists of 41 questions, 5 questions about the demographic characteristics of the employees, 17 questions about the ethical leadership scale and 19 questions about the organizational citizenship behavior scale. Regression analysis was used to test the hypotheses determined within the scope of the research. According to the results of the research, it was seen that ethical leadership has a positive and significant effect on altruism, conscientiousness, courtesy and civic virtue dimensions, but it does not have a significant effect on the sportsmanship dimension.

**Keywords:** Ethical Leadership, Organizational Citizenship Behaviour, Hotel Management

**Jel Kodu:** D23, C92, M1

## 1.Giriş

Toplumsal yaşam içinde bireyler hem birer tüketici hem de çalışan olarak yaşamlarını devam ettirmektedirler. Özellikle günümüzde gelişen teknoloji, toplumsal etkileşimin artması, bilgiye daha hızlı ulaşma ve taleplerin çeşitlenmesi gibi nedenler bireylerin beklentilerinin farklılaşmasına neden olmaktadır. Farklılaşan bu beklentiler çalışanların iş hayatını da etkilemektedir. Çalışanlar faaliyette buldukları işletmelerde ortaya koydukları emek ve gayretleri ile kendilerine değer verilen, önemsenen, sahip oldukları beceri ve yeteneklerinin gelişim gösterebileceği bir çalışma ortamı beklentisi içindedirler. Bu beklentileri karşılayan işletmeler rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamada, amaç ve hedeflerini gerçekleştirmede daha etkili şekilde yaşamlarını sürdürebilmektedirler.

İşletmelerin faaliyet alanları farklı olsa bile temel amaçları sahip oldukları kaynakları amaç ve hedefleri doğrultusunda etkin, etkili ve verimli bir şekilde kullanarak devamlılıklarını sürdürmektir. Sahip oldukları kaynaklardan rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde etmede etkili olan güç ise beşeri sermayedir. Özellikle hizmet sektöründe faaliyette bulunan işletmeler için çalışanlar oldukça önemli ve değerli bir kaynaktır. Çalışanların, işletmenin amaç ve hedeflerini sağlayabilmesi için belirlenmiş amaçlar ve hedefler doğrultusunda yönetilmesi gerekmektedir. Bununla





beraber çalışanlar açısından da işletmenin önemli bir değer olarak görülmesi oldukça önemlidir. Bunu sağlayabilecek olan işletme yöneticilerin ortaya koymuş oldukları liderlik tarzıdır. Özellikle çalışanların liderin ortaya koymuş olduğu adaletli davranma şekli, işletme içinde bütünlüğü sağlayıcı tutum ve davranışları, çalışanlar arasında sergilemiş olduğu etik davranışlar çalışanlar ile işletme arasında olumlu bağ kurmalarını sağlamaktadır. Liderin ortaya koymuş olduğu etik davranışlar çalışanların örgüte karşı daha fazla bağlanmalarına, yaptıkları işe karşı tatmin duygularının artmasına ve işletmeye daha fazla katkı sağlayacak emek ve çabanın ortaya çıkmasına neden olabilecektir. Bu açıdan işletmenin rekabet üstünlüğü elde etme, gelecek hedeflerini gerçekleştirme ve sürekliliğini sağlamak amacıyla liderin etik liderlik davranışı sergilemesi önemli bir etkidir.

Emek gücünün yoğun olarak kullanıldığı başka bir ifade ile insan gücüne dayalı işletmelerin başında otel işletmeleri yer almaktadır. Otel işletmelerinin büyüklüğü, sunduğu imkânlar, sahip olduğu yatak sayısı gibi özelliklerle beraber çalışanların ortaya koymuş olduğu tutum ve davranışlar otel işletmelerinin kalitesini ve değerini belirlemektedir. Bununla beraber liderin sergileyeceği liderlik tarzı otel işletmelerinde çalışanların daha kaliteli hizmet sunmalarına, daha fazla performans göstermelerine ve işletmedeki görev tanımlarından daha fazla katkı sağlamaya teşvik edecektir. Çalışanların kendi görevlerinin yanında işletmelerinin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için daha fazla gayret göstermeleri, kendilerine verilen görevin dışında kendi istekleri ile başka görevleri yerine getirmeleri çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri ile mümkündür. Bunu sağlayabilecek olan etkenlerin başında liderin sergilemiş olduğu etik liderlik davranışlarıdır.

Bu çalışma, otel işletmelerinde yöneticinin sergilemiş olduğu etik liderlik davranışının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerindeki etkisini belirlemektir. Çalışma kapsamında yöneticinin sergilemiş olduğu etik liderlik davranışının hangi faktörlerinin çalışanları örgütsel vatandaşlık davranışına yönelttiği ve bu faktörler arasındaki ilişkilerin neler olduğunu belirlemektir. Bu çalışma, liderin sergileyeceği etik liderlik davranışlarından hangilerine daha fazla önem vermesi gerektiğini belirlemek ve işletmeler için önemli olan çalışanlar arasında örgütsel vatandaşlık davranışının yaygınlaştırılması konusunda neler





yapılabileceğine katkı sağlamak amacıyla hazırlanmıştır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

Bu bölümde, etik liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı hakkında kavramsal açıdan ele alınmaktadır.

### **2.1. Etik Liderlik**

Günümüz iş hayatında liderlerin hem işletmelerdeki güç ve etkilerinin hem de işletmenin paydaşlarına karşı sorumluluklarının değişmesiyle yönetim bilimi farklı ve daha kapsayıcı bir bakış açısı kazanmıştır. Bu süreçte birçok araştırmacı liderin işletme, çalışanlar ve paydaşlar üzerindeki etkisini araştırmıştır. Ortaya konulan bu araştırmalar liderin çalışan odaklı liderlik tarzlarının ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. İşletmelerde çalışanları temele alan, çalışanların işletme için ana unsur haline gelmesi, çalışma hayatında etik ilke ve normların benimsenmesine ve pratiğe dönüşmesine yönelik ihtiyacı da ortaya çıkarmıştır. Özellikle teknolojide meydana gelen gelişmeler işletmeler arası rekabetin artmasına neden olmuş, bu durum işletmelerde ahlaki temellere dayalı lidere olan ihtiyacı daha belirgin hale getirmiştir (Alioğulları, 2019, s. 99). İşletmeler çalışan motivasyonunu sağlamak, örgütsel bağlılığı güçlendirmek, kaynakları verimli kullanarak amaç ve hedeflere ulaşabilmek için etik açıdan rol model olacak ve çalışanları güdüleyebilecek liderlere daha fazla ihtiyaç duyar hale gelmiştir. Bu durum modern liderlik biçimlerinden olan etik liderliğin işletmelerin ihtiyaç duyduğu liderlik tipi haline gelmesini sağlamıştır (Çelik & Ata, 2021, s. 379).

Etik liderlik, bireysel eylemler ve bireyler arası ilişkiler aracılığıyla, destek olma, karar alma ve çift yönlü iletişim aracılığıyla lideri takip edenlere böyle bir tanıtımını yapmak ve kuralcı davranışı göstermektir (Brown, Treviño, & Harrison, 2005, s. 120). Etik liderlik, etik karar verme ile yakından ilgili olarak çalışanın ahlaki bir sorun ortaya çıktığı andan itibaren belirli bir davranışa yönelmesine kadar geçmesi gereken bütün aşamalardan oluşan süreç olarak tanımlanabilir (Morales-Sa' nchez & Cabello-Medina, 2013, s. 717). Etik lider, çalışanlarına karşı etik davranış sergilemelerinde önderlik eden, birey odaklı düşünceye sahip olup davranış gösteren, çalışanların hak ve menfaatlerine saygılı davranan, ahlaki değerleri benimseyen, dürüst ve güvenilir bireydir (Brown & Mitchell, 2010, s. 583).





Etik lider, çalışan odaklıdır. Çalışanlarına değer verir, onları destekler, ihtiyaç ve beklentilerine saygı duyar, onlara karşı adil ve dürüst davranır, gücünü paylaşır, çalışanların kararlara katılmasını sağlar, fikirlerini dinler ve çalışanlarının sorumluluk almalarını sağlar (Zhu, May, & Avolio, 2004). Etik lider işletme içerisinde verdiği etik kararlar sebebiyle işletmelerinde etik havayı sağlayan kişidir (Acar & Kaya, 2012, s. 96). Etik davranış konusunda rol model olan etik lider, çalışanlarının algılarını etkileyip şekillendirerek çalışanları etik davranmaya yönlendirir. Böylece çalışanlar bireysel çıkarlar yerine, evrensel etik değerler için çalışmayı ve bu doğrultuda gayret harcamaları gerektiğini öğrenmektedirler (Arslantaş & Dursun, 2008). Kısaca etik liderlik, liderlik tarzında çalışmanı merkeze alan, çalışanlar arasında adaleti sağlayan, yönetim tarzında etik ilkelere bağlı olarak hareket eden liderlik modelidir.

Etik liderlik kuramsal açıdan, “sosyal değişim kuramı” ve “sosyal öğrenme teorisi” üzerine kurulmuştur. Sosyal değişim kuramı, sosyal değişimlerde yaşanan birey davranışını ifade etmek için ortaya atılmıştır. Bu kuramın en temel ilkesi karşılıklılık normudur. Karşılıklılık normuna göre, sosyal değişimlerde eğer çalışana karşı olumlu tutum ve davranış ortaya konduğu zaman, bu çalışan için karşılığında belirlenmemiş olumlu davranış sergileme zorunluluğu doğduğu ileri sürülmektedir (Çetin & Şentürk, 2016). Başka bir ifade ile liderinden olumlu bir tutum ve davranış gören çalışanın, buna karşı olumlu bir tepki ya da olumlu davranışa cevap verme mecburiyeti hissetmesi beklenmektedir. Etik liderler çalışanlara adil davrandıkları ve çalışanlar da etik liderlere karşı güvенеbileceklerini bildikleri için, çalışanların yöneticilerine ve işletmeye zarar verebilecek tutum ve davranışlardan kaçınmaya çalışıp, işletmenin faydasına olacak biçimde davranarak etik liderin sergilemiş olduğu davranışa olumlu şekilde karşılık verme ihtimalleri yüksektir (Bahar, 2019, s. 241). Etik liderlerin adil davranış sergilemesi çalışanlar arasında olumlu iş davranışları oluşmasını sağlayacaktır. Bu çerçevede, liderini destekleyici olarak gören çalışan tarafından algılanan destek arttıkça çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı ve performansı da artmaktadır (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Bandura'nın (1977) geliştirdiği sosyal öğrenme kuramı etik liderliğin diğer kuramsal temelini oluşturmaktadır. Gözleme ve başkalarının sergiledikleri eylemleri taklitle dayalı, dışardan bir öğrenme sosyal öğrenme





kuramının temelini oluşturmaktadır. Çalışanların her şeyi sadece doğrudan öğrenme yoluyla değil, başkalarının deneyimlerini gözlemleyerek de birçok şeyi öğrenebileceklerini savunmuştur. Sosyal öğrenme kuramı etik liderlik bakımından, liderlerin sergiledikleri etik davranışlarının çalışan davranışlarını etik yönden ve olumlu açıdan etkilediğine dayanmaktadır. Kurama göre, çalışanlar modelleme ile sahip oldukları bilgi ve yetkinliklerini geliştirebilirler. Çalışanlar işletme ortamında rol model aldıkları etik liderlerinin davranışlarını gözlemleyecek, onları örnek almaya çalışacak ve böylece modelleme vasıtasıyla öğrenecektir (Bandura, 1977). Ayrıca ödül ve cezalarında öğrenmeyi kolaylaştırdığı sosyal öğrenme kuramı kapsamında öne sürülmektedir. Etik liderler çalışanların uygun davranışlarını ödüllendirip, uygun olmayan davranışları baskılayarak birer sosyal öğrenme modeli haline gelmektedirler (Bahar, 2019, s. 240).

Harvey (2004), etik liderlik üzerine yapmış olduğu çalışmalarda etik liderlerin birtakım temel özelliklere sahip olduğunu belirtmiştir. Bu özellikler şunlardır (Harvey, 2004, s. 23):

- Etik lider, etik standartları meydana getirerek, herkes tarafından benimsenen ortak değerleri sürekli olarak anımsatıp bunların çalışanlar tarafından anlaşılıp, benimsenmesini takip eder.
- Etik lider, çalışanlarına sorumluluk yükleyerek onların etiğe dayalı duygularının gelişmesini sağlar ve çalışanların temel etik değerlere uygun tutum ve davranış içinde olmalarını bekler.
- Etik lider, doğruluk ve dürüstlüğe bağlı olarak hareket eder ve çalışanlardan da aynı şekilde hareket etmelerini bekler.
- Etik liderin, bütün eylemleri etik kurallar çerçevesi içindedir. Karar verirken etik ilke ve değerleri göz önünde bulundurur.
- Etik lider, oluşturulan politikaların ve yöntemlerin uyumlu bir şekilde uygulanması konusunda özenlidir.
- Etik lider, çalışanlarına güven verip sahip oldukları doğru inanışları davranışa dönüştürmek için çalışanlarına yardımcı olur.
- Etik lider, işletmenin iç ve dış paydaşlarının fikirlerine, duygularına ve düşüncelerine önem verir.





- Etik lider; değer, kural ve prensiplerin zamanla benimsenebileceği düşüncesine uygun olarak, ilgili alanlarda iyileştirmelerde bulunur.
- Etik lider, personel temininde liyakata dayalı olarak işletmenin sahip olduğu vizyon, misyon ve değerleri esas alan işe alım ve terfi sistemini benimser.
- Etik liderlik davranışı, çalışanlarına rehberlik eden, onların motive olmasını sağlayan ve onları dışlamayan bir etik anlayışını esas alır.

Etik liderlik; büyük fedakârlık, sürekli bir bağlılık ve verilmiş sözlerin eksiksiz yerine getirmeyi gerektirdiğinden dolayı kolay bir liderlik türü değildir (Hermond, 2005, s. 4). Etik liderlik işletmede etik açıdan yönetim anlayışı oluşturarak çalışanların hatalı bir tutum ve davranış sergilemelerine karşı koruyucu bir görev üstlenmektedir. Çalışanların bu davranışlardan kaçınmaları için etik lider işletme içindeki davranışlarında, ortaya koydukları eylemlerinde ve aldıkları kararlarda etik kurallara riayet etmeye önem vermelidirler (Başar, Sıgır, & Basım, 2017, s. 270). Bununla beraber etik lider olmak itibar geliştirmeyi zorunlu kılmaktadır. Etik lider olmak için sadece etik standartları gözetmek veya etik değerlere sahip olmak yeterli değildir. Aynı zamanda etik standart ve değerleri uygulayan bir yönetici de olmak gereklidir (Trevino, Hartman, & Brown, 2000).

## 2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Rekabetin artması, tüketici beklentilerinde meydana gelen değişimler, ürün ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesindeki çabalar işletmeler açısından insan kaynağına verilen önemin artmasını sağlamıştır. İşletmeler devamlılıklarını sağlamak, stratejik amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilmek adına iş tanımında belirlenmemiş, yapmaları gereken görevlerinin ötesinde tutum ve davranış sergileyen ve işletmeye daha fazla sağlayan çalışanlara olan gereksinimleri artmaktadır (Bolat & Bolat, 2008, s. 76). Bu açıdan çalışanların sadece resmi iş davranışları değil, bununla beraber iş hayatında resmi olmayan iş davranışlarını da geliştirmeleri, işletmelerin varlıklarını sürdürmek ve işletme fonksiyonlarını daha ileri düzeylerde gerçekleştirmek için önemli bir ihtiyaç haline gelmiştir (Akbaş, 2011, s. 75). Bu durum işletmeler açısından örgütsel vatandaşlık davranışının önemini ortaya koymaktadır.







Örgütsel vatandaşlık davranışı terimi ilk olarak Smith, Organ ve Near'ın (1983) makalesinde kullanılmıştır. ÖVD kavramının gelişimi iki döneme ayrılmaktadır. 1930'lu yıllardan başlayan ve 1980'li yıllara kadar olan birinci kısım kavramsallaşma süreci, 1980 sonrasında başlayan ve günümüze kadar süren, üzerine yoğun çalışmalar yapıldığı ve ÖVD'nin bağımsız bir kavram olduğu dönem ise ikinci kısımdır (Karaaslan, Ergun Özler, & Kulaklıoğlu, 2009, s. 137). Ayrıca Barnard (1938) tarafından geliştirilen "işbirliğine isteklilik" ve Katz & Kahn (1966) tarafından belirlenen "fazladan rol davranışları" ÖVD'nin kavramsallaşma sürecine önemli katkı sağlamışlardır (Aydemir & Korkmaz, 2015, s. 144).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların iş tanımlarında belirtilen ve yazılı ödül sistemini göz önüne almadıkları, işletme faaliyetlerinin etkili ve verimli bir biçimde ilerlemesine yardımcı olmak amacıyla ve gönüllü olarak ortaya koydukları davranışlardır (Organ, 1988). İşletmenin verimli ve etkili olarak çalışma sürecinde çalışanların belirlenmiş görevlerinin dışında istekli olarak ortaya koydukları davranışlardır (Williams & Anderson, 1991, s. 601). Çalışanlar tarafından sergilenen davranışlar işletmenin ödül ve ceza sisteminde olmayan veya açıkça iş tanımında belirtilmemiş, işletmenin işleyişini kolaylaştıran, doğal olarak gelişen ve işletme faydasına sergilenen davranışlardır. Kısaca örgütsel vatandaşlık davranışı iş tanımlarında çalışanlara zorunlu tutulmayan, sergilenmediğinde herhangi bir yaptırım olmayan veya sergilendiği zaman karşılığında ödül beklenmeyen, çalışanın kişisel tercihine bağlı olarak davranışların ortaya konmasıdır (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000, s. 513). Çalışanların ÖVD sergilemelerinin birtakım nedenleri vardır. Bunlar (Gürbüz, 2006, s. 54):

- Çalışanlar işletmedeki faaliyetlerden memnuniyet duyduklarında ve yöneticilerinin kendilerine adaletli ve eşit davrandıklarını algıladıkları zaman örgütsel vatandaşlık davranışında bulunurlar.
- Psikolojik sözleşme gereği çalışanlar işletme içinde olumlu ilişki kurarlar ve işletmenin faydasına eylem sergilerler. Bu eylemler örgütsel sadakat ve örgütsel bağlılık, üstlerine sadakat ve diğer çalışanlarla birliktelik gibi tutum ve davranış olabilecektir. Dolayısıyla eğer çalışanların katılım seviyeleri yüksek ve psikolojik





sözleşmeyi olumlu şekilde algıarlarsa yüksek seviyede örgütsel vatandaşlık göstermeleri beklenebilir.

- Çalışanlar ÖVD sergilediklerinde sosyal tasdik alarak kendilerini kabul ettireceklerine inanırlarsa ÖVD sergileyebilirler.
- Çalışanlar işletmenin faydası için sergileyecekleri olumlu ve gönüllü davranışların gelecekte karşılıksız kalmayacağını, kariyerleri boyunca kendilerine yükselme ve çeşitli ödül getireceği yönünde inanca sahiplerse ÖVD sergileyebilirler.
- Çalışanların sahip olduğu karakteristik özellikleri, sahip olduğu inançları, değerleri ve kültürleri doğrultusunda ÖVD sergileyebilirler.
- Çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışını eğer görev tanımlarının içerisinde görüyorlarsa örgütsel vatandaşlık davranışında bulunabileceklerdir.

İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve kurumsal başarıyı elde etmeleri adına ÖVD; gelişen piyasa şartları, rekabet ortamı, inovasyon ve esneklik gibi takip edilmesi gereken durumlara cevap vermede etkisi önemlidir (Dyne, Graham, & Dienesch, 1994, s. 765). Çalışanlar tarafından ÖVD sergilendiğinde işletme kaynakları etkin ve verimli şekilde kullanılmakta, çalışanların kendilerini kişisel olarak güvende hissetmelerine, işletme genelinde çalışanlar arasında bütünlüğün ve iletişimin oluşmasına katkı sağlamaktadır. Böylece ÖVD çalışanların iş tatminlerini ve devamlılıklarını sağlamasına imkân vermektedir (Motowidlo, 2000, s. 123). Chalal ve Mehta (2010:29), işletmelerin ÖVD algısı yüksek çalışanlardan oluşması işe devamsızlıkların düşük buna karşılık çalışanların örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işletmeye karşı sadakatlerinin yüksek olduğunu böylece işletme etkinliğinde ve performansında artış sağlandığını belirtmişlerdir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda birbirinden farklı boyutlar bulunmaktadır. Fakat bu boyutlandırmalardan en fazla benimsenen ve genel olarak bilinen Organ'ın yaptığı sınıflandırmadır (Organ, 1988, s. 7). Bu boyutlar; Diğerkâmlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdemdir. Diğerkâmlık boyutu, literatürde özgeçilicilik olarak da bilinmektedir. Diğerkâmlık, İşletme içerisinde çalışanların gönüllü olarak diğer çalışanlara yardım etmesi, iş ile ilgili olarak





ortaya çıkabilecek olan sorunları bertaraf etmek amacıyla ortaya koyulan gönüllü davranışları ifade etmektedir (Basım & Şeşen, 2006, s. 87; Organ, 1997, s. 94). Bu boyut çalışanların işletmedeki diğer çalışanları için ortaya koydukları tutum ve davranışları herhangi bir zorlama olmadan tamamen çalışanların kişisel kararları çerçevesindeki davranışları olarak ifade edilmektedir. Bu boyut çerçevesinde çalışanların diğer çalışanlara yönelik yardımları sıra dışı durumlar olsa bile gerçekleşmektedir. Bundan dolayı işletme içi sorunların bertaraf edilmesinde diğerkamlik önemli bir boyut olarak görülmektedir (Podsakoff, vd., 2000, s. 522; Organ, 1990, s. 55). Çalışanların yaptıkları işleri en iyi biçimde yerine getirmesi sonucunda ortaya koydukları performans ve görevsel katılım arasında önemli bir bağın meydana gelmesi, bir yardım etme biçimi olan diğerkamlığı meydana getirir (Turnipseed & Murkison, 2000). Diğerkamlik, işletmedeki kıt kaynakların dağılımını serbest bir biçimde sağladığından dolayı çalışanlar arasında meydana gelebilecek olan çatışmayı azaltır, daha ılıman bir örgüt ikliminin olmasını sağlar, güven ortamının çalışanlar arasında oluşturur, daha iyi bir planlama yapılabilmesi için lidere olanak sağlar ve sonuçta verimli bir işletme oluşmasına yardımcı olur (Podsakoff & MacKenzie, 1997).

Örgütsel vatandaşlık davranışının bir diğer boyutu olan nezaket boyutu, çalışanların işletme içerisinde problem olabilecek durumları önceden tespit ederek, çözüm önerisinde bulunma, yardımcı olma, problemin meydana gelmeden müdahale etme gibi bazı önleyici davranışlardır (Podsakoff, vd., 2000, s. 518). Nezaket boyutu daha çok gelecek odaklıdır. Herhangi bir sorunun oluşmasını engellemek veya oluşumunu hafifletmek maksadıyla alınan tedbirler nezaket boyutu kapsamındadır (Erdoğan, 2018, s. 67). Nezaket boyutu, çalışanların işletme içerisinde diğer çalışanların haklarına saygı duyması, verdikleri kararlar sonucunda diğer çalışanlara zarar verme ihtimallerini engellemesi, gerekli olduğunda onları uyarması gibi işletme için zararlı olabilecek durumları engellemek için yapılan davranışlardır (Deluga, 1994, s. 316). Literatürde ileri görev bilinci veya bilinçlilik olarak da ifade edilen vicdanlılık boyutu, çalışanların azami rol beklentilerinin ötesinde kalan gönüllü olarak ortaya koydukları davranışlardır (Farh, Zhong, & Organ, 2004, s. 242). Vicdanlılık boyutu çerçevesinde, işletmenin verimliliğinin veya etkinliğinin daha fazla arttırılmasına yönelik olarak kaynakların bilinçli olarak kullanılması ve daha fazla çalışma gerçekleştirerek biçimsel zorunlulukların üzerinde emek





harcanması yer almaktadır (Tokgöz & Aytemiz Seymen, 2013, s. 64). Örneğin, çalışanların devam eden işlerini bitirmek için mesaiye kalmaları ama bunun karşılığında bir ücret almamaları, hasta olan çalışanın dinlenmek yerine tercihen çalışması, işletme kaynaklarını daha tedbirli ve dikkatli kullanması vicdanlılık boyutu kapsamında ortaya konulan davranışlardır (Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996).

Centilmenlik boyutu, çalışanların işle ilgili meydana gelen problemleri büyütmemeleri ve problemleri daha karmaşık duruma getirmelerine sebep olacak olumsuz eylemlerden sakınmaları ile işletmede ortaya çıkabilecek çatışmalara sebep oluşturmayan eylemleri içermektedir (Organ, 1990, s. 96). Centilmenlik, çalışanların işletmedeki diğer çalışanlardan rahatsızlık hissettikleri konularda şikayet etmemeleri, işler kötüye gitse bile olumlu davranışlar ortaya koymalarını içermektedir (Boerner, Dütschke, & Wied, 2008, s. 509). Çalışanlar küçük sorunlarla karşılaştıklarından başkalarını suçlamaz, işletmeyi ve işi protesto etmez kısaca küçük sorunları alttan alırlar. Çalışanlar yapacakları işlerin gerçekleştirilmesinde ve örgütsel enerjinin devamlılığına ve korunmasına ciddi gayret gösterirler. Buna bağlı olarak da işletme yönetimini gereksiz şekilde oyalamamış olurlar (Tambe & Shanker, 2014, s. 69). Çalışanların centilmence davranış göstermeleri halinde yöneticiler işletme içerisinde birlik ve bütünlüğü sağlama konusunda daha az gayret ve emek harcaacaklardır. Bir bakımdan centilmenlik, çalışanların verimli ve huzurlu biçimde beraber çalışabilmeleridir (Arkoğlu, 2019, s. 44). Centilmenlik boyutu, çalışanların olumlu bakış açısıyla ve herhangi bir gerginliğe sebep olmadan problemlerle mücadele etmesini sağladığı ve işletme içerisinde oluşabilecek problemlere karşı dayanma güçlerini arttırmasından dolayı işletmenin etkin ve verimli olmasına neden olmaktadır (Boerner, vd, 2008, s. 509). Sivil Erdem boyutu ise, çalışanların işletmeyi ilgilendiren konularda sorumluluk almalarına ve işletmenin politik hayatına bir fiil katılmalarına yönelik gönüllü davranışlar göstermeleridir (Fassina, Jones, & Uggerslev, 2008, s. 807; Yıldız, 2014, s. 202). Çalışanların işletmenin gelişimine katkı sağlayan toplantılara katılmaları, işletmenin amaçlarına ve hedeflerine kapsamında alınan kararlara destek olmaları, işletmenin rekabet üstünlüğünü elde etmesiyle ilgili çaba sarf etmeleri sivil erdem boyutunun kapsamına girmektedir (Sharma & Jain, 2014, s. 58). Ayrıca Kidder (2002) sivil erdem boyutunun; çalışanların işletme politikalarını benimsemelerini, işletmeyle





veya diğer çalışanlarla ilgili konular hakkında fikir beyan etmelerini ve çarpıcı görüşler ortaya atmalarını kapsadığını ifade etmektedir.

### **3. Çalışmanın Amacı**

Çalışmanın amacı yöneticilerin sergilemiş oldukları etik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerinin olup olmadığının belirlenmesidir. Bu amaçla ortaya konan hipotezler sonucunda yöneticiler tarafından sergilenen etik liderlik davranışlarından hangilerinin örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları üzerinde etkili olduğu belirlemek temel amacı oluşturmaktadır.

### **4. Metodoloji**

Bu bölümde çalışmanın evren ve örnekleme, kullanılan veri toplama araçlarına, analiz yöntemine ve çalışma kapsamında kullanılan ölçeklere yer verilmektedir.

#### **4.1. Evren ve Örneklem**

Çalışmanın evrenini Kastamonu ve Sinop illerinde faaliyet gösteren otel işletmeleri oluşturmaktadır. Kastamonu ve Sinop ilinde genellikle aile ve butik otel işletmelerinin varlığının fazla olması, yönetici ve çalışan arasındaki etkileşimini daha da arttırmaktadır. Yöneticinin sergilediği etik liderlik davranışının çalışanlar üzerindeki etkisi daha yoğun olmaktadır. Bu nedenle araştırmanın evren ve örnekleme Kastamonu ve Sinop illerindeki otel işletmeleri olarak belirlenmiştir. Çalışma kapsamında evrenin bütününe ulaşılması hedeflenmiştir. Pandemi koşullarında faaliyetine devam otel işletmelerin tamamına online anket formu gönderilmiştir. Evrenin tamamı 73 çalışandan oluşmaktadır. Gönderilen anketlerden toplamda 40 çalışandan geri dönüş sağlanmıştır. Geri dönüş oranı %54'tür.

#### **4.2. Veri Toplama Yöntemi**

Çalışma kapsamında veri toplamak amacıyla anket tekniği kullanılmış olup, bu çerçevede on-line anketten faydalanılmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünü çalışanların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla oluşturulan sorulardan meydana gelmektedir. Anketin ikinci bölümünde, yöneticilerin sergilemiş oldukları etik liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığını belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Anketin son bölümünde ise,





çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerini belirlemeye yönelik ifadelere yer verilmiştir.

### **4.3. Kullanılan Ölçekler**

Belirlenen hipotezlerin test etmek amacıyla daha önceden farklı çalışmalarda kullanılan ölçekler incelenmiş olup, çalışma modeline uygun olan ölçeklerden faydalanılmıştır. Bu kapsamda kullanılan ölçekler şunlardır:

#### **\*Etik Liderlik Ölçeği**

İşletmelerde yöneticilerin sergilemiş oldukları etik liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından nasıl algıladıklarını belirlemek amacıyla De Hoogh ve Den Hartog (2008) tarafından geliştirilen ve Alkan (2015) tarafından Türkçe'ye çevrilen ölçek kullanılmıştır. Etik liderlik ölçeği üç boyutludur. Bu boyutlar etik ve adalet boyutu, görevlerin/rollerin açıklığa kavuşturulması boyutu ve güç paylaşım boyutudur. Ölçek beşli likert tipi olarak "1= Kesinlikle Katılmıyorum - "5= Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde değişen cevapları içermektedir. Ölçek 17 maddeden oluşmaktadır.

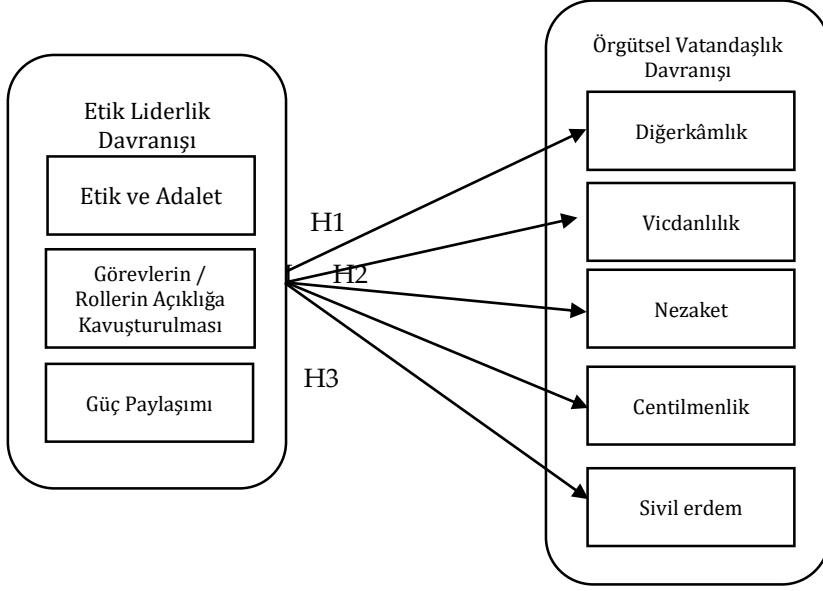
#### **\*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği**

Çalışma kapsamında katılımcıların ÖVD algılarını belirleyebilmek amacıyla Basım ve Şeşen (2006) tarafından geliştirilmiş ölçekten faydalanılmıştır. Ölçek (Williams & Shiaw, 1999) ve (Vey & Campbell, 2004) tarafından yapılan çalışmalardan faydalanılarak hazırlanmıştır. Ölçek beş boyuttan ve 19 maddeden oluşmaktadır. 5 madde diğerkâmlık, 3 madde nezaket, 3 madde vicdanlılık, 4 madde centilmenlik ve 4 madde ise sivil erdem davranışının derecesini belirlemek amacıyla oluşturulmuştur. Ölçek beşli likert tipi olarak "1= Kesinlikle Katılmıyorum - "5= Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde değişen cevapları içermektedir.

### **5. Araştırmanın Modeli**

Araştırmanın modeli etik liderlik davranışının örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları olan değişkenlere etkisinin belirlenmesi temel amacı çerçevesinde Şekil 1'de yer almaktadır.





**Şekil 1.** Araştırma Modeli

## 6. Hipotezler

Araştırmanın kavramsal modeli çerçevesinde oluşturulan hipotezler aşağıda yer almaktadır.

H<sub>1</sub>: Etik liderliğin etik ve adalet boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı (H<sub>1a</sub>: diğerkâmlık, H<sub>1b</sub>: vicdanlılık, H<sub>1c</sub>: nezaket, H<sub>1d</sub>: centilmenlik, H<sub>1e</sub>: sivil erdem) üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>2</sub>: Etik liderliğin Görevlerin / Rollerin Açıklığa Kavuşturulması boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı (H<sub>2a</sub>: diğerkâmlık, H<sub>2b</sub>: vicdanlılık, H<sub>2c</sub>: nezaket, H<sub>2d</sub>: centilmenlik, H<sub>2e</sub>: sivil erdem) üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.





H<sub>3</sub>: Etik liderliğin Güç Paylaşımı Boyutu boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı (H<sub>3a</sub>: diğerkâmlık, H<sub>3b</sub>: vicdanlılık, H<sub>3c</sub>: nezaket, H<sub>3d</sub>: centilmenlik, H<sub>3e</sub>: sivil erdem) üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

## 7. Analiz

Araştırmanın bu bölümünde öncelikli olarak araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine, ardından sırasıyla güvenilirlik analizlerine, Korelasyon analizi ve son olarak hipotez testlerine değinilmektedir.

### 7.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan örneklemin cinsiyet, medeni durum, yaş ve eğitim durumlarına ilişkin olarak dağılımı Tablo 1’de yer almaktadır.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	Kategori	N	Oran(%)
Cinsiyet	Kadın	18	45,0
	Erkek	22	55,0
Medeni durum	Bekar	25	62,5
	Evli	15	37,5
Yaş	18-24	14	35,0
	25-34	11	27,5
	35-44	10	25,0
	45-54	5	12,5
Eğitim durumu	İlköğretim	4	10,0
	Lise	14	35,0
	Önlisans	11	27,5
	Lisans	11	27,5







Tablo 1'e göre araştırma örnekleminin cinsiyet bakımından dağılımları incelendiğinde %45'inin (18 kişi) kadın, %55'inin (22) erkek olduğu, medeni durum dağılımlarına bakımından %62,5'inin (25) bekar ve %37,5'inin (15) evli olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların yaş dağılımları incelendiğinde %35'inin (14) 18-24 yaş aralığında, %25,7'inin (11) 25-34 yaş aralığında ve %37,5'inin (15) 35 ve üstü yaşa sahip oldukları görülmektedir. Son olarak eğitim durumlarına bakıldığında %55'inin (22) yükseköğrenime sahip oldukları görülmektedir.

## 7.2. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi araştırmada kullanılan ölçeklerin içsel tutarlılığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilmektedir. Bu kapsamda güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) katsayısından faydalanılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analiz sonuçları Tablo 2'de yer almaktadır.

**Tablo 2.** Güvenirlilik Değerleri

Ölçek / Boyut	Madde Sayısı	Güvenilirlik Değeri (Cronbach Alfa)
Etik Liderlik	17	0,914
Örgütsel Vatandaşlık	19	0,876
Tüm Ölçek	36	0,932

40 katılımcıya uygulanan 36 maddelik anketin ölçme yönteminin güvenilirliğinin tespit edilmesi için gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa test istatistiğinin 0,932 olduğu görülmektedir. Buna göre ölçme yönteminin güvenilirliği %93,2 olarak hesaplanmıştır. Alt boyutlar açısından bakıldığında da güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir (Küçük, 2016) (Etik Liderlik: %91,4; Örgütsel Vatandaşlık: %87,6).

## 7.3. Korelasyon Analizi

Araştırma ile ilgili Pearson Korelasyon Analizi sonuçları Tablo 3'te yer almaktadır.





**Tablo 3. Korelasyon Tablosu**

		1	2	3	4	5	6	7	8
1	Etik ve Adalet	1							
2	Görev/Roller Açıklığı Kavuşturulması	,652**	1						
3	Güç Paylaşımı	,702**	,861*	1					
4	Diğerkâmlık	,417**	,638**	,516**	1				
5	Vicdanlılık	,462**	,479**	,465**	,578**	1			
6	Nezaket	,532**	,544**	,493**	,776**	,658**	1		
7	Centilmenlik	-,465**	-,504**	-,512**	-,494**	-,660**	-,714**	1	
8	Sivil Erdem	,558**	,556**	,522**	,741**	,631**	,792**	-,742**	1

\* $p < 0,05$   $H_0: \rho_k = 0$  (Korelasyon Katsayısı Anlamsızdır)

Tablo 3'te yer alan Pearson korelasyon katsayısı incelendiğinde; Etik ve adalet boyutu ile diğerkâmlık boyutu arasında pozitif yönlü ve orta şiddetli ( $\rho = 0,417$ ), vicdanlılık boyutu ile pozitif yönlü ve orta şiddetli ( $\rho = 0,462$ ), nezaket boyutu ile orta şiddetli ve pozitif ( $\rho = 0,532$ ), centilmenlik boyutu ile orta şiddetli ve negatif ( $\rho = -0,465$ ), sivil erdem ile de orta şiddetli





ve pozitif ilişkili ( $\rho=0,558$ ) olduğu görülmektedir. Görev ve rollerin açıklığa kavuşturulması ile diğerkâmlık boyutu arasında pozitif yönlü ve güçlü ( $\rho=0,638$ ) bir ilişki varken centilmenlik boyutuyla negatif yönlü ve orta şiddetli ( $\rho=-0,504$ ) bir ilişkidir bahsedilebilir. Son olarak güç paylaşımı boyutuyla diğerkâmlık, vicdanlılık, nezaket ve sivil erdem ile pozitif yönlü ve orta şiddetli bir ilişki mevcutken yine centilmenlik boyutuyla negatif yönlü ve orta şiddetli bir ilişkinin olduğu görülmektedir (Küçük, 2016: 250).

#### 7.4. Regresyon Analizleri

Çalışma kapsamında oluşturulan hipotezleri test edebilmek amacıyla regresyon analizinden yararlanılmıştır. Bu çerçevede etik liderliğin etik ve adalet boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisini araştıran regresyon analizi sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4:** Etik ve Adalet Boyutu için Örgütsel Vatandaşlık Boyutları ile Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Katsayı		Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
		$\beta$	p	R <sup>2</sup>	F	p
Etik ve Adalet	Diğerkâmlık	0,417	0,007*	0,153	8,018	0,007*
	Vicdanlılık	0,462	0,003*	0,193	10,299	0,003*
	Nezaket	0,532	0,000*	0,264	14,972	0,000*
	Centilmenlik	-0,465	0,002*	0,196	10,496	0,002*
	Sivil Erdem	0,558	0,000*	0,294	17,208	0,000*

\* $p<0,05$ ;  $H_0:\beta_i=0$  (Katsayı anlamsızdır); Model anlamlılığı için hipotez sınaması; "H0: Oluşturulan Model Anlamsızdır".





Tablo 4 incelendiğinde etik ve adalet boyutu bağımsız değişken kabul edilerek oluşturulan regresyon analizlerine göre tüm modellerin anlamlı ( $p < 0,05$ ) olduğu görülmektedir. Eğim katsayıları incelendiğinde etik ve adaletin diğerkâmlık boyutu üzerine etkisi pozitif ( $\beta$ : 0,417), vicdanlılık boyutu üzerine pozitif ( $\beta$ : 0,462), nezaket boyutu üzerine pozitif ( $\beta$ : 0,532), centilmenlik boyutu üzerine negatif ( $\beta$ : -0,465) ve sivil erdem boyutu üzerine pozitif ( $\beta$ : 0,558) ve anlamlı etki gösterdiği görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Dolayısıyla H1a, H1b, H1c ve H1e hipotezleri kabul edilmekte fakat H1d hipotezi reddedilmektedir.

Etik liderliğin Görevlerin / Rollerin Açıklığa Kavuşturulması boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisini araştıran regresyon analizi sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5:** Görevlerin / Rollerin Açıklığa Kavuşturulması Boyutu için Örgütsel Vatandaşlık Boyutları ile Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Katsayı		Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
		$\beta$	p	R <sup>2</sup>	F	p
Görevlerin / Rollerin Açıklığa Kavuşturulması	Diğerkâmlık	0,638	0,000	0,391	26,090	0,000
	Vicdanlılık	0,479	0,002	0,209	11,316	0,002
	Nezaket	0,544	0,000	0,277	15,976	0,000
	Centilmenlik	-0,504	0,001	0,235	12,970	0,001
	Sivil Erdem	0,556	0,000	0,291	17,009	0,000

\* $p < 0,05$ ;  $H_0: \beta_i = 0$  (Katsayı anlamsızdır); Model anlamlılığı için hipotez sınaması; "H0: Oluşturulan Model Anlamsızdır".





Tablo 5 incelendiğinde Görevlerin / Rollerin Açıklığa Kavuşturulması boyutu bağımsız değişken kabul edilerek oluşturulan regresyon analizlerine göre tüm modellerin anlamlı ( $p < 0,05$ ) olduğu görülmektedir. Eğitim katsayıları incelendiğinde Görevlerin / Rollerin Açıklığa Kavuşturulması boyutu diğerkâmlık boyutu üzerine etkisi pozitif ( $\beta: 0,638$ ), vicdanlılık boyutu üzerine pozitif ( $\beta: 0,479$ ), nezaket boyutu üzerine pozitif ( $\beta: 0,544$ ), centilmenlik boyutu üzerine negatif ( $\beta: -0,504$ ) ve sivil erdem boyutu üzerine pozitif ( $\beta: 0,556$ ) ve anlamlı etki gösterdiği görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Dolayısıyla H2a, H2b, H2c ve H2e hipotezleri kabul edilmekte fakat H2d hipotezi reddedilmektedir.

Etik liderliğin Güç Paylaşımı Boyutu boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisini araştıran regresyon analizi sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6:** Güç Paylaşımı Boyutu için Örgütsel Vatandaşlık Boyutları ile Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Katsayı		Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
		$\beta$	p	R <sup>2</sup>	F	p
Güç Paylaşımı	Diğerkâmlık	0,516	0,001	0,247	13,780	0,001
	Vicdanlılık	0,465	0,003	0,195	10,467	0,003
	Nezaket	0,493	0,001	0,223	12,220	0,001
	Centilmenlik	-0,512	0,001	0,243	13,495	0,001
	Sivil Erdem	0,522	0,001	0,253	14,224	0,001

\* $p < 0,05$ ;  $H_0: \beta_i = 0$  (Katsayı anlamsızdır); Model anlamlılığı için hipotez sınaması; "H0: Oluşturulan Model Anlamsızdır"





Tablo 6 incelendiğinde güç paylaşımı boyutu bağımsız değişken kabul edilerek oluşturulan regresyon analizlerine göre tüm modellerin anlamlı ( $p < 0,05$ ) olduğu görülmektedir. Eğim katsayıları incelendiğinde güç paylaşımı boyutu diğerkâmlık boyutu üzerine etkisi pozitif ( $\beta: 0,516$ ), vicdanlılık boyutu üzerine pozitif ( $\beta: 0,465$ ), nezaket boyutu üzerine pozitif ( $\beta: 0,493$ ), centilmenlik boyutu üzerine negatif ( $\beta: -0,512$ ) ve sivil erdem boyutu üzerine pozitif ( $\beta: 0,522$ ) ve anlamlı etki gösterdiği görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Dolayısıyla H3a, H3b, H3c ve H3e hipotezleri kabul edilmekte fakat H3d hipotezi reddedilmektedir.

**Tablo 7.** Araştırma Hipotezlerinin Red / Kabul Durumu

Hipotezler	Red /Kabul
H1a: Etik liderliğin etik ve adalet boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışının diğerkâmlık boyutu üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır	Kabul
H1b: Etik liderliğin etik ve adalet boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır	Kabul
H1c: Etik liderliğin etik ve adalet boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır	Kabul
H1d: Etik liderliğin etik ve adalet boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır	Red
H1e: Etik liderliğin etik ve adalet boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır	Kabul
H2a: Etik liderliğin Görevlerin / Rollerin Açıklığa Kavuşturulması boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışının diğerkâmlık boyutu üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır	Kabul
H2b: Etik liderliğin Görevlerin / Rollerin Açıklığa	Kabul



Kavuşturulması boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır	
H2c: Etik liderliğin Görevlerin / Rollerin Açıklığa Kavuşturulması boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır	Kabul
H2d: Etik liderliğin Görevlerin / Rollerin Açıklığa Kavuşturulması boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır	Red
H2e: Etik liderliğin Görevlerin / Rollerin Açıklığa Kavuşturulması boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır	Kabul
H3a: Etik liderliğin Güç Paylaşımı boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışının diğerkâmlık boyutu üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır	Kabul
H3b: Etik liderliğin Güç Paylaşımı boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır	Kabul
H3c: Etik liderliğin Güç Paylaşımı boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır	Kabul
H3d: Etik liderliğin Güç Paylaşımı boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır	Red
H3e: Etik liderliğin Güç Paylaşımı boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır	Kabul



## 8. Sonuç

Bu araştırmanın amacı otel işletmelerinde yöneticilerin sergilemiş oldukları etik liderlik davranışlarının çalışanların ÖVD üzerine etkisini belirlemektir. Bu kapsamda araştırma sonuçlarına göre, etik liderlik ve örgütsel vatandaşlık değişkenleri arasında anlamlı ilişkiler belirlenmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; etik ve adalet, güç paylaşım ve görevlerin / rollerin açıklığa kavuşturulması boyutları ile diğerkâmlık, vicdanlılık, nezaket ve sivil erdem boyutları arasında orta şiddetli ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna karşılık centilmenlik boyutu ile etik liderlik davranışı tüm alt boyutları arasında orta şiddetli ve negatif yönlü bir ilişki belirlenmiştir.

Yapılan analiz sonucunda çalışanlar tarafından algılanan etik ve adalet boyutunun örgütsel vatandaşlığın diğerkâmlık, vicdanlılık, nezaket ve sivil erdem boyutları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu, fakat centilmenlik boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Bu bulgu literatürdeki çalışmalarla benzer bir sonuçtur (Podsakoff vd. 2000; Brown & Treviño, 2006; Lu, 2014). Alkan ve Arıkboğa (2017) ile Büyükyılmaz ve Ay'ın (2017) yaptıkları çalışmalarda etik liderlik davranışının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisinin pozitif ve anlamlı olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu doğrultuda yöneticilerin etik ve adalet davranışı sergilemeleri çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine katkı sunacağı söylenebilir.

İkinci olarak etik liderliğin görevlerin/rollerin açıklığa kavuşturulması boyutunun örgütsel vatandaşlığın diğerkâmlık, vicdanlılık, nezaket ve sivil erdem boyutları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu, fakat centilmenlik boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Aynı şekilde etik liderliğin güç paylaşım boyutu ile örgütsel vatandaşlığın diğerkâmlık, vicdanlılık, nezaket ve sivil erdem boyutları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu, fakat centilmenlik boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Etik liderliğin örgütsel vatandaşlığın centilmenlik boyutunun üzerinde herhangi bir anlamlı etkisinin olmadığı görülmektedir.







## 9. Tartışma

Araştırma genel olarak değerlendirildiğinde, elde edilen bulguların literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Günümüz rekabet koşulları içerisinde işletmeler sahip oldukları kaynaklar ile belirledikleri amaç ve hedefleri gerçekleştirmek, rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla faaliyetlerini sürdürmektedirler. İşletmelerin sahip olduğu değerli kaynakları arasında yer alan insan kaynağı bu amacın gerçekleştirilmesinde önemli katkı sağlamaktadır. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri yöneticilerin ortaya koydukları tutum ve davranışlara bağlıdır. Çalışanlara karşı adaletli davranan, çalışanlarının fikirlerine önem veren, etik davranış sergileyen yöneticiler çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine neden olacaktır.

## 10. Öneriler

Gerçekleştirilen araştırmanın sınırlılığı açısından bakıldığında öncelikle, araştırma Kastamonu ve Sinop ilindeki otel işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda farklı il ve bölgelerde yapılacak benzer çalışmalar ile farklı sonuçlar elde edilebilecektir. Araştırma yöneticilerin sergiledikleri etik liderlik davranışının çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ve bunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak yapılmıştır. Etik liderlik algısı ile farklı tutum ve davranış arasındaki ilişkilerin analizini gerçekleştirmenin yararlı olacağı düşünülmektedir. Gelecekte yapılacak olan araştırmalarda bu kısıtlar göz önüne alındığında, farklı sektör ve örneklem grupları ile farklı model ve değişkenler ile çalışmaların yapılması önerilmektedir.





## Kaynakça

- Acar, G., & Kaya, M. (2012). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Görüşleri. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 14(1), 95-102.
- Akbaş, T. T. (2011). Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi : Görgül Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(1), 53-82.
- Alioğulları, Z. D. (2019). *Liderin Politik Becerisi, Lider-Üye Etkileşimi, Etik Liderlik Ve Bazı İş Sonuçları Arasındaki İlişkiler*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alkan, D. P., & Arıkoğuş, F. Ş. (2017). Etik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Etkisi ve Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi*, 24(2), 349 - 369.
- Arıkoğuş, E. (2019). *Çalışanların İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Açısından Değerlendirilmesi: Finans Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü.
- Arslantaş, C. C., & Dursun, M. (2008). The Impact of Ethical Leadership Behavior on Trust in Manager and Psychological Empowerment: The Mediating Role of Interactional Justice. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 8(1), 111-128.
- Aydemir, S., & Korkmaz, O. (2015). Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 140-165.
- Bahar, B. (2019). Sosyal Öğrenme Kuramı ve Sosyal Değişim Kuramı Perspektifinden Etik Liderlik. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), 237-242.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-hall.
- Barnard, C. (1938). *The Functions of The Executive*. Boston: Harvard University Press.
- Basım, H. N., & Şeşen, H. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 83-101.
- Başar, U., Sığı, Ü., & Basım, N. (2017). Etik Liderlik Algısının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Politika Algısının Düzenleyici Rolü. 5. *Örgütsel Davranış Kongresi* (s. 263-272). Antalya: Marmara Üniversitesi.





- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: NY: Wiley.
- Boerner, S., Dütschke, E., & Wied, S. (2008). Charismatic leadership and organizational citizenship behaviour: examining the role of stressors and strain. *Human Resource Development International*, 11(5), 507-521.
- Bolat, O. İ., & Bolat, T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94.
- Brown, M. E., & Mitchell, M. (2010). Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616.
- Brown, M. E., & Treviño, L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- 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*, 97(2), 117-134.
- Chahal, H., & Mehta, S. (2010). Antecedents and Consequences of Organizational Citizenship Behaviour (OCB): A Conceptual Framework in Reference to Health Care Sector. *Journal of Services Research*, 10(2), 25-44.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Çelik, A., & Ata, N. (2021). Etik Liderliğin Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısına Etkisi: Konya Örneği. *11th ECLSS Conferences on Language and Social Sciences*, (s. 377-387). Kosovo.
- Çetin, A., & Şentürk, M. (2016). Bilgi Paylaşma Davranışının Planlı Davranış Teorisi ve Sosyal Değişim Teorisi Bağlamında İncelenmesi: Dermatologlar Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 16(2), 241-256.
- Dalgın, T. (2015). *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü: Muğla Konaklama Sektörü Örneği*. Yayımlanmamış doktora tezi Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- De Hoogh, A. H., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297-311.





- Deluga, R. J. (1994). Supervision Trust Building, Leader Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315-326.
- Dyne, L. N., Graham, J., & Dienesch, R. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- E.Brown, M., & Treviño, L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Erdoğan, P. (2018). *Pozitif psikolojik sermayenin örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sinizm ve tükenmişlik üzerine etkisi: sağlık sektöründe bir uygulama*. Yayımlanmamış doktora tezi Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Farh, J.-L., Zhong, C.-B., & Organ, D. (2004). Organizational citizenship behavior in the people's republic of China. *Organization Science*, 15(2), 241-253.
- Fassina, N. E., Jones, D., & Uggerslev, K. (2008). Meta-Analytic Tests of Relationships Between Organizational Justice and Citizenship Behavior: Testing Agent-System and Shared-Variance Models. *Journal of Organizational Behavior*, 29(6), 805-828.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağımlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 48-75.
- Harvey, E. (2004). Liderlik ve Etik. *Executive Excellence*, 8(87), 23.
- Hermond, D. (2005). Ethical Leadership Is Not Optional: How LPPs can Help. *International Journal Of Scholarly Academic Intellectual Diversity-Electronic*, 8(1), 1-5.
- Karaaslan, A., Ergun Özler, D., & Kulaklıoğlu, A. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(2), 135-160.
- Katz, D., & Kahn, R. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Kidder, D. L. (2002). The Influence of Gender on the Performance of Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 28(5), 629-648.
- Küçük, O. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ekin Yayinevi, Bursa.





- Lu, X. (2014). Ethical leadership and organizational citizenship behavior: The mediating roles of cognitive and affective trust. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 42(3), 379-390.
- Morales-Sa'nchez, R., & Cabello-Medina, C. (2013). The Role of Four Universal Moral Competencies in Ethical Decision-Making. *Journal of Business Ethics*, 116(4), 717-734.
- Motowidlo, S. J. (2000). Some Basic Issues Related to Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 115-126.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behaviour. *Research in Organizational Behavior*, 43-72.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. (1997). The impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10(2), 133-151.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S., Paine, J., & Bachrach, D. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., & Bommer, W. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Sharma, V., & Jain, S. (2014). A Scale for Measuring Organizational Citizenship Behavior in Manufacturing Sector. *Pacific Business Review International*, 6(8), 57-62.
- Smith, C. A., Organ, D., & Near, J. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Tambe, S., & Shanker, M. (2014). A Study of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Its Dimensions: A Literature Review. *International Research Journal of Business and Management*, 1, 67-73.



- Tokgöz, E., & Aytemiz Seymen, O. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 61 - 76.
- Trevino, L. K., Hartman, L., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128-142.
- Turnipseed, D. L., & Murkison, G. (2000). Good Soldiers and Their Syndrome: Organizational Citizenship Behavior and the Work Environment. *North American Journal of Psychology*, 2(2), 281-302.
- Vey, M. A., & Campbell, J. (2004). In-Role or Extra-Role Organizational Citizenship Behavior: Which Are We Measuring? *Human Performance*, 17(1), 119-135.
- Williams, L. J., & Anderson, S. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Williams, S., & Shiaw, W. (1999). Mood and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Positive Affect on Employee Organizational Citizenship Behavior Intentions. *The Journal of Psychology*, 133(6), 656-668.
- Yıldız, S. (2014). Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü. *Ege Akademik Bakış*, 14(2), 199-210.
- Zhu, W., May, D., & Avolio, B. (2004). The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16-26.