
Yıldız

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Dergisi

(2019) Cilt 03, Sayı 02, s. 238-253

Etik Liderlik Ve Etik İklim Algılamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırmalı Bir Uygulama

Ayşe Bilgen^a

Meral Elçi^b

Özet

Etik liderlik ve etik iklim algılamalarının örgütsel bağlılığa etkileri literatürde büyük ilgi görmektedir. Bu ilişkinin nedensellik ve doğası hakkında çeşitli bilimsel ve akademik çalışmalar söz konusu olmasına rağmen, Türkiye üzerine, büyük bir kütle dahilinde yapılmış çalışma sayısının çok olmadığı söylenebilir. Bu kapsamda çalışma hem teorik hem de pratik açıdan literatürde söz konusu alandaki eksikliğin doldurulmasını hedeflemektedir. Bu çalışmanın amacı, anket yöntemi kullanılarak, çalışanların etik lider ve etik iklim algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemektir. Araştırmaya yönelik veriler İstanbul'da faaliyet gösteren Kamu ve Özel sektörde 32 değişik işletmede çalışan 1588 kişiye uygulanan anket çalışması sonucunda elde edilen veriler uygun istatistiki yöntemlerle değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, Etik Liderlik ve Etik İklim Algılamalarının Örgütsel bağlılığı artırdığı, ayrıca Etik Liderlik Algılarının Etik İklimi olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler

Etik Liderlik
Etik İklim
Örgütsel Bağlılık
Kamu ve Özel Sektör

Makale Hakkında

Gönderim Tarihi: 17.06.2019
Kabul Tarihi: 14.09.2019
Yayın Tarihi: 30.10.2019

^a Yüksek Lisans, Gebze Teknik Üniversitesi, aysebilgen1977@gmail.com

ORCID: 0000-0001-5536-2998

^b Doç. Dr., Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Bölümü

ORCID: 0000-0002-0547-0250

Effects of Ethical Leadership and Ethical Climate Perceptions on Organizational Commitment: Comparison of Public and Private Sector

Abstract

The effects of ethical leadership and ethical climate perceptions on organizational commitment attract great attention in the literature. Although various scientific and academic studies on the causality and nature of this relationship appear, it can be said that limited studies carried out with a large sample on Turkey are available in the literature. In this context, this study is expected to make a significant contribution in this field both in theory and practical terms. The aim of this study is to examine the effects of ethical leader and ethical climate perceptions on organizational commitment by using survey method. For this purpose, the data obtained from 1588 individuals working in 32 different companies in various sectors including public and private sectors operating in Istanbul were analyzed with a variety of statistical tests. As a result, it was seen that ethical leadership and ethical climate perceptions increased organizational commitment and ethical leadership perceptions positively affected the ethical climate.

Keywords

Ethical Leadership
Ethical Climate
Organizational Commitment
Public and Private Sector

About Article

Sending Date: 17.06.2019
Acceptance Date: 14.09.2019
Issue Date: 30.10.2019

GİRİŞ

Toplam Kalite Yönetimi anlayışının yaygın olarak yürütüldüğü günümüz kamu ve özel sektör işletmelerinde müşteri memnuniyeti odaklı hizmetler verildiği görülmekte, bu bağlamda temel değer, ilke ve yaklaşımlar yeni baştan şekillenmektedir. Günümüz sektörlerinde entelektüel sermayenin oldukça önem kazanması ve artan rekabet koşullarında iş görenlerin işletmelerde tutulması bir zorunluluk olmuş, gerek kamu gerekse de özel sektör işletmelerinde ulaşılmak istenen hedefler doğrultusunda insan kaynaklarından etkin bir biçimde yararlanılması temel bir arayış haline gelmiştir. Bu arayışın ön plana çıkarttığı temel kavramlardan birisi de etik kodların geliştirilmesidir. İşletmede oluşturulan ilke ve kurallar ile her kademede iş gören arasında güçlü bir bağ kurmak, bireyi örgütün ortak hedeflerine yönlendirerek karar alma süreçlerine dâhil etmek suretiyle onların işlerini yürütmedeki yetenek ve inançlarına ilişkin öz güvenlerini geliştirmelerine imkân verecek bir yönetim anlayışıyla ancak örgütsel bağlılıklarının yükselmesi sağlanabilecektir.

Günümüzde rekabetin arttığı iş dünyasındaki globalleşme, teknolojik gelişme ve kısıtlı kaynaklar kurumların değişimini hızlandırmıştır. Bu dönemde faaliyette olan işletmelerin nihai amacı başarılı olmak ve varlıklarını bu yönde sürdürmektir. Bilgi çağına hizmet veren kurumlar; etik, sosyal sorumluluk, performans, motivasyon, iş tatmini, kariyer beklentileri ve kurumsal sermayenin yanı sıra finansal sermaye göstergeleri gibi örgütsel bağlılığı artırmak

için politikalar izlemeye başlamıştır. Bu, kendisini özellikle rakip insan kaynaklarından ayıran bir kurumun değerlerinin farkındalığında artmıştır.

Çağımızda fiziksel unsurların rakipler tarafından kolayca taklit edilebildiği işletmelerde, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek insan faktörünün etkin kullanımına bağlıdır. Bir yandan, kuruluşlar kendileri için gereken nitelikli, bilgili, uyumlu ve üretken işgücünü bulmakta zorlanırken, diğer yandan personel değişimini azaltmayı hedeflemektedir. Bu noktada, kuruluşun amaç ve değerlerine inanmak; her türlü özveride bulunarak kuruluşta gönüllü olmak ve örgütün bir üyesi olarak varlığını sürdürmek için çok güçlü bir irade ortaya koymak olarak tanımlanabilecek örgütsel bir taahhüt oluşturmak için önem kazanmıştır.

Kuruluşun fiziki ve finansal imkanlara ek olarak, çalışanların Kuruluşuna sağlayacağı katkı ile söz konusu Kuruluşun rekabetçi piyasa koşullarında sürdürülebilir rekabet avantajı kazanarak varlığını devam ettirebileceği değerlendirilmektedir. Çalışanların Kurumlarına olan bağlılıklarını etkileyen birçok bireysel ve Örgütsel faktör söz konusudur. Sosyal bir varlık olarak insanın politikaları, tutumları ve davranışları bireyin örgütsel bağlılık seviyesini etkilemektedir.

Bir dizi bireysel ve örgütsel literatürün varlığı, örgütsel bağlılığın kurulmasında önemlidir. İşletmelerin verimliliği ve başarısının altında yatan en büyük faktör, şüphesiz çalışandan beklenen yüksek performanstır. Eğer çalışanlar, kuruluşta güvenin temelini oluşturacak bir etik iklimin varlığını algılasa, kendilerini kurumun bir parçası olarak görecektir ve performansları daha iyi motive edilecektir. Örgütsel verimlilik ve performans düzeyinde yükselen bireyin iş tatmini artışı, sağlam bir kurumsal politika, misyonu, vizyonu ve değerleri ile entegre bir kurumsal yapı ile kurumsal taahhüt oluşturarak hem maliyetleri düşürmek hem de sürdürülebilirliği artırmak açısından kaçınılmazdır.

Rekabetin yoğun olduğu koşullarda İşletmelere büyüme potansiyeli kazandırmak ve varlıklarını devam ettirebilmelerini sağlamak için etik bir iklim yapısına sahip olmaları ve çalışanların sorumluluklarını yerine getirirken ahlaki boyutları dikkate alarak hareket etmeleri bir zorunluluktur. Kurumdaki üst düzey yöneticiler tarafından oluşturulan etik normlara ve kurallara uygun bir liderlik tarzı, Organizasyonun üyeleri üzerindeki imajını olumlu yönde etkileyecek, böylece çalışan memnuniyetini ve iş tatminini artırarak, Organizasyonun başarısını yükseltecektir (Shin vd. 2015:43; Shin, 2012:299)

Örgütsel iklim algıları çalışanların motivasyonunda, verimliliğinde ve etkinliğinde önemli bir yere sahiptir. Bundan dolayı, etik değerleri örgütsel faaliyetlere dahil etmenin bir yolu, etik bir iklim yapısı meydana getirmektir (Hansen, vd. 2016: 649). İletişim ve teknolojinin hızla geliştiği ve değişimin kurumlar için mecburi olduğu günümüz dünyasında, iç ve dış müşteri memnuniyeti ile hareket eden ve kaliteli hizmetlerini sürdüren işletmeler için iş etiği ve etik normları çerçevesinde hareket etmek öncelikli bir gerekliliktir. Bu çalışmanın amacı, bürokratik yapıdan ziyade özerk bir yapıya sahip olan özel sektör çalışanlarının etik iklim ve etik liderlik algılarının karar verme ve yönetsel süreçlerdeki etkisi ile etik liderlik algılarının etkisini belirlemektir. Bu kapsamda bu çalışma mevcut literatüre çeşitli yönleriyle katkı yapmayı hedeflemektedir. İlk olarak, etik liderlik ve etik iklim algılamalarının örgütsel bağlılığı ne seviyede etkilediğini göstermek için 32 kamu ve özel işletmeden 1588 katılımcıdan toplanan ampirik veriler kullanılmıştır. İkinci olarak, bu çalışma sadece kamu veya sadece özel sektör üzerine değil, her iki sektörde de çalışanları araştırmaya dahil ederek diğer çalışmalara göre farklılık arz etmektedir.

LİTERATÜR TARAMASI

Etik liderlik ve etik iklimin örgütsel bağlılığa olan etkileri ile ilgili çalışmalar, kamuda çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin özel sektöre göre daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Potipiroon, vd. 2017: 211; Hassan, vd. 2014: 333;). Örneğin; Potipiroon, vd. (2017: 211) çalışmalarında, etik liderliğin kamu hizmeti motivasyonunun etkisini artıracak bağlamsal bir değişken olduğunu ileri sürmektedir ve bu kapsamda Tayland'daki kamu çalışanlarına bir saha çalışması uygulanmıştır. Analiz sonucu, kamu hizmet motivasyonunun yüksek içsel motivasyon ve etik liderlik eşliğinde, örgütsel bağlılıkla en pozitif ilişkili olduğunu gösteren üç yönlü bir etkileşim ortaya koymaktadır. Bununla birlikte kamu hizmet motivasyonunun içsel motivasyon ile doğru orantılı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, örgütsel bağlılık, yüksek içsel motivasyonu olan bireyler için pozitif, düşük içsel motivasyonu olan kişiler için negatif olarak çıkmıştır. Hassan, vd. (2014:333), etik liderliğin sonuçlarını değerlendirmek için, büyük bir devlet kurumundaki 161 yönetici üzerinde devamsızlığın ölçülmesi yönünde bir çalışma yürütmüştür. Çalışmanın bulguları, çalışan özelliklerinin etkilerini ve destekleyici lider davranışlarını kontrol ettikten sonra etik liderliğin devamsızlığı azalttığını ve örgütsel bağlılık ve etik sorunları bildirme istekliliğini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Ayrıca, etik liderlik ve etik iklimin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkisi olduğuna dair fikir birliği söz konusudur (McManusa ve Subramaniam, 2014: 123; Mayer, vd. 2010: 7; Shapira-Lishchinsky ve Rosenblatt, 2008; Kim ve Miller, 2008: 941; Weeks, vd. 2004: 195; Kelley ve Dorsch, 1991: 55). Saleem, (2014: 245) çalışmasında, örgütsel bağlılığın kurumsal etik değerler ve örgütsel vatandaşlık davranışı (OCB) arasındaki ilişkinin aracılık rolünü araştırmaktadır. İki çokuluslu banka ve telekom şirketlerinin üç merkez ofisi dahil olmak üzere beş kuruluştan veri toplanmıştır. Önerilen model, 233 katılımcıdan oluşan bir örnek kullanılarak test edilmiştir. Veri analizinde, Yapısal Eşitlik Modellemesi kullanılmıştır. Sonuçlar, kurumsal etik ortamının varlığının, çalışanların kuruluşlarına yönelik örgütsel bağlılıklarını artırmakla kalmayıp, aynı zamanda çalışanların işyeri deneyimlerini geliştirmelerine de yardımcı olduğunu göstermektedir. Weeks vd. (2004: 195)'de algılanan etik iklimi, kaliteye ve organizasyona olan bireysel bağlılık ilişkisini araştırmaktadır. Diğer araştırmalar ile benzer şekilde, bir firmanın etik ikliminin satış gücü üzerinde bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Bunlara ek olarak, Constandt, vd. (2018: 185) ise, etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini spor alanında incelemiştir. Bu çalışma, oyuncunun algılanan antrenör etik liderliğinin, kulübün oyuncu tarafından algılanan etik ortamı ve duygusal örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini değerlendirerek, her iki boyutu nasıl etkilediğini araştırmaktadır. Sonuç olarak, oyuncu tarafından algılanan antrenör etik liderliğinin, oyuncunun duygusal örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisinin, kulübün oyuncu tarafından algılanan etik iklimine aracılık ettiğini göstermektedir.

Chi ve Chi (2016: 16) ise, hastanelerdeki etik iklim ortamının, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk konusundaki görüşlerini nasıl etkilediğini incelemektedir. Sonuç olarak ise, hastanelerde etik iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerle önemli ölçüde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Lu ve Lin (2014:209) çalışmalarında, etik liderlik ve etik ikliminin çalışanların etik davranışlarına uluslararası liman bağlamındaki etkilerini ampirik olarak incelemektedir. Sonuçlar, etik liderliğin etik iklim ve örgütsel bağlılık üzerinde

önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca, etik iklimi, çalışanın etik davranışı ile pozitif olarak ilişkili bulunmuştur.

Ulusal düzeyde yapılan etik liderlik ve etik iklim kavramlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri çeşitli sektörler (otel, banka, üniversite, otomotiv vb.) üzerinde incelenmiştir (Çelik, vd. 2015: 53; Demirdağ ve Ekmekçioğlu, 2015: 197; Esmer, 2013: 41).

Çelik, vd. (2015: 53)'nin çalışmadaki amaçları, otel endüstrilerinde etik liderlik tarzı, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemek ve etik liderlik ile iş doyumunu arasındaki örgütsel bağlılığın aracı işlevini araştırmaktır. Çalışma Antalya'da dört ve beş yıldızlı otellerde görevli olan 371 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ardından, örgütsel bağlılığın etik liderlik ile iş tatmini arasında kısmi bir aracı işlevi olduğu da tespit edilmiştir. Esmer, (2013: 41) ise, etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi Ziraat Bankası çalışanlarına uygulanan anket çalışması ile incelemektedir. Elde edilen sonuçlara göre, örgütsel bağlılık ve etik liderlik arasında bir ilişki olduğu tespit edilmektedir. Diğer taraftan, etik liderlik eğilimlerine yönelik Örgütsel bağlılığın yaş, gelir düzeyi ve eğitim açısından değerlendirilen trendlerde de eğitimin aynı şekilde ilişkili olduğu gösterilmektedir.

Demirdağ ve Ekmekçioğlu (2015: 197)'da, otomotiv sektöründe işgal eden bir şirkette mavi ve beyaz yakalı çalışanların etik liderlik ve etik iklim algıları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Çalışmanın bulgularına göre, etik iklim-etik liderlik, etik liderlik-örgütsel bağlılık ve etik iklim-örgütsel bağlılık arasında olumlu ilişkiler olduğu bulunmuştur. Ayrıca, örgütsel bağlılığın nüfuzlu kısmı etik liderlik ile açıklanırken, etik iklimin etkisi düşüktür. Güçel, vd. (2012: 101) araştırmalarında, etik liderliğin örgütsel itimat, duygusal bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemeyi hedeflemektedir. Çalışmanın uygulama bölümünde, etik liderlik, örgütsel güven, duygusal bağlılık ve iş doyumunu ölçütlerini içeren bir anket, Türkiye'nin önde gelen özel üniversitelerinden birinin çalışanlarına dağıtılmış ve veriler istatistiksel analiz yöntemleriyle değerlendirilmiştir. Sonuç olarak, etik liderlik, örgütsel güven, duygusal bağlılık ve iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Diğer taraftan, Demirtaş ve Akdoğan (2015:59) çalışmasında, etik iklim, ciro niyeti ve duygusal bağlılık konusunda aracı etkiye sahip olan bir etik liderlik modelini incelemektedir. Spesifik olarak, etik liderlik davranışı yoluyla yöneticiler, örgütsel üyelerin ciro niyetini ve duygusal bağlılıklarını olumlu yönde etkileyecek olan etik iklim algılarını etkileyebilmektedir. Bulgular, etik liderliğin duygusal bağlılık ve ciro niyetinde hem doğrudan hem de dolaylı etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Etik liderliğin dolaylı etkisi, sonuçta daha duygusal bir örgütsel bağlılık ve daha az ciro niyeti olan etik iklim algılarının şekillendirilmesini içermektedir. Kul (2017:563) ise çalışmasında, etik liderlik ve etik iklim algılamalarının kamu ve özel sektör kuruluşlarının etik kod uygulamaları üzerindeki etkilerini değerlendirmeyi amaçlamıştır. 332 Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı özel sektör çalışanları ile yapılan araştırmanın sonuçları, etik iklim, etik liderlik ve etik uygulama kuralları ile pozitif ilişkilidir. İkinci olarak, etik liderlik davranışı, etik kod uygulamaları üzerinde etkili iken, beklenmeyen bir şekilde, etik iklimin etik kod uygulamalarında etkili olmadığı bulunmuştur.

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, kamu ve özel sektörde çalışanların etik liderlik algılarının, etik iklim üzerindeki etkilerini ve etik iklim ve etik lider algılarının, örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Çalışma kamu sektöründe çalışanların etik liderlik algılarının (PTT, Güvenlik teşkilatı, Adliye) ve İletişim danışmanlığı ve Finans gibi özel sermaye sektörlerinin etik iklim ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesi gayesiyle gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda 32 farklı işletmede çalışan 1588 kişi üzerinde anket tekniği kullanılmıştır.

Bu çalışmasının araştırma sorusu “muhtelif sektörlerde çalışan kişilerin etik liderlik algılarının etik iklim üzerinde ve etik lider algılamalarının örgütsel bağlılık üzerinde etkisi söz konusu mudur?” olarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamına hazırlanan anket sorularının analiz sonuçları değerlendirilmiş ve elde edilen hipotez testleri ile çalışmanın sorusuna cevap aranmıştır. Sunulan çalışmada temel amaca bağlı olarak geliştirilen hipotezler ise aşağıda özetlenmektedir. Bununla birlikte, değişkenleri kurulan hipotezler bakımından kategorize edersek, son 9 hipotez değişkenlerle demografik özellikler arasındaki ilişkilere yöneliktir. Değişkenleri kategorize ettiğimizde, 4 farklı gruplandırma yapmak mümkündür ve aşağıda kurulan hipotezler bu gruplandırma kapsamında yapılmaktadır.

H1: Çalışanların etik liderlik algılarını artırmak, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.

H2: Çalışanların etik iklim algılarını artırmak, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.

H3: Çalışanların etik liderlik algılarının arttırılması, etik iklim algılarını olumlu yönde etkilemektedir.

H4: Çalışanların yaşı ile örgütsel bağlılık arasında önemli bir ilişki söz konusudur.

H5: Çalışan kıdemiyle örgütsel bağlılık arasında önemli bir ilişki söz konusudur.

H6: Kamu ve özel sektör çalışanlarının etik liderlik algıları arasında önemli bir fark söz konusudur.

H7: Kamu ve özel sektör çalışanlarının etik iklim algıları arasında önemli bir fark söz konusudur.

H8: Kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel bağlılık algıları arasında önemli bir fark söz konusudur.

H9: Çalışanların cinsiyeti ile etik liderlik algıları arasında anlamlı bir fark söz konusudur.

H10: Çalışanların cinsiyetleri ve etik iklim algıları arasında önemli bir fark söz konusudur.

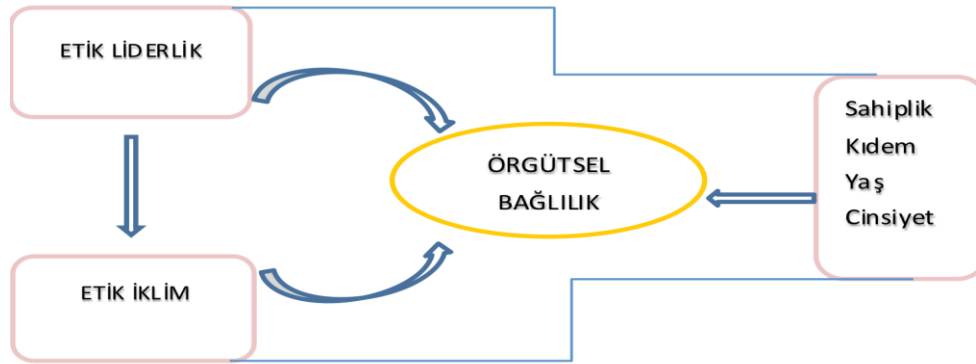
H11: Çalışanların cinsiyeti ile örgütsel bağlılık arasında önemli bir fark söz konusudur.

Veri Seti ve Yöntem

Veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Çalışmada işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek için Babin ve Boles (1998) tarafından kullanılan ölçek, etik iklim algısını ölçmek için Schwebker (2001) tarafından geliştirilen ölçek ve etik liderlik algılamaları için de Brown vd. (2005) tarafından geliştirilen ölçekten faydalanılmıştır. Çalışma amacına göre hazırlanan anket formu; çalışanların liderlerinin etik davranışlarını göz önünde bulundurarak cevaplayacağı 10 adet etik liderlik sorusu, çalışanların örgütsel bağlılığını belirleyen 7 adet soru ve çalışanların örgütsel bağlılıklarını ölçen 4 adet sorudan oluşan toplam 21 sorunun bulunduğu üç kısımdan meydana gelmektedir. Ankete dahil edilen beş noktalı Likert tipi ölçeğin 1 ila 5 seçenek arasından en uygun seçeneğin seçilmesi talep edilmiştir. Değerlendirme alternatifleri; 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum şeklinde sıralanmıştır.

Araştırma Modeli

Örgütsel bağlılık, etik lider ve etik iklim arasındaki ilişkinin yanı sıra etik liderlik algısının etik iklim üzerindeki etkisinin de incelendiği bu çalışmada, kontrol değişkenleri olarak yaş ve kıdem değişkenleri kullanılmıştır. Bu çerçevede oluşturulan çalışmanın modeli ise aşağıda Şekil 1’de ayrıntılı olarak gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli çerçevesinde, toplamda 1588 anket verisi ile istatistiksel analizler yapılmıştır. Veriler SPSS 11.5 programı aracılığıyla çözümlenmiş, frekans, güvenilirlik ve faktör analizi, korelasyon, regresyon ve varyans analizi yardımıyla sonuçlar yorumlanmıştır.

ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Demografik Özelliklerin Frekans Analizi Sonuçları

Öncelikli olarak 1588 çalışana sorulan demografik özelliklerin frekans analiz sonuçları aşağıdaki Tablo 1’de verilmekte ve sonuçlar liderlik algısının etik iklim üzerindeki etkisi ve etik lider ve etik iklim arasındaki ilişki üzerine yorumlanmaktadır.

Tablo 1. Demografik Analiz Sonuçları

		İşletme Yaşı	Yaş	Kıdem
N	Geçerli Bilgi	1549	1580	1381
	Eksik Bilgi	39	8	207
Ortalama		119,1711	30,1481	3,9957
Standart Sapma		65,78211	5,50337	3,4688
Minimum		2	20	1
Maksimum		173	60	30
Sahiplik	Frekans	%		
Özel	607	38,2		
Kamu	981	61,8		
Toplam	1588	100		
Cinsiyet	Frekans	%		
Kadın	652	41,2		
Erkek	936	58,9		
Toplam	1588	100		
Medeni Durum	Frekans	%		
Evli	805	50,8		
Bekar	780	49,2		
Toplam	1585	100		
Eksik Bilgi	3	-		
Toplam	1588	100		
Eğitim	Frekans	%		
İlköğretim	8	0,5		
Lise	167	10,5		
Önlisans	357	22,5		
Lisans	794	50		
Yüksek Lisans	256	16,1		
Doktora	6	0,4		
Toplam	1588	100		
Pozisyon	Frekans	%		
Personel	1327	83,6		
Orta Düzey Yönetici	182	11,5		
Üst Düzey Yönetici	39	2,5		
İş Ortağı/Patron	16	1		
Diğer	24	1,5		
Toplam	1588	100		

Tablo 1, çalışmaya katılan çalışanların demografik özellikleri hakkında bilgi vermektedir. Çalışmalar, 2-173 yaş arası çalışma yaşı olan Kurum ve Kuruluşlarda yapılmıştır. Ankete katılan 1588 çalışanın %61,8'i (981 kişi) kamu sektöründe, %38,2'si (607 kişi) özel sektörde çalışma hayatına devam etmektedir. Bu kapsamda, çalışanlardaki yaş aralığı 20-60 arasındadır ve ortalama yaş 30'dur. Kıdem yılı en az 1, en fazla 30, kıdem ortalaması 3.9'dur. Çalışanların %41'i Kadın ve geriye kalan %58,9'u ise erkektir. Katılımcıların %50,8'i evli iken, %49,2'si bekâr olduğu görülmektedir. Çalışanların eğitim durumu açısından %0.4'ü doktora, %16.1'i master, %50'si lisans, %22.5'i Önlisans, %10.5'i lise ve %0.5'i de ilköğretim mezunudur. Katılımcıların pozisyonu değerlendirildiğinde, çalışanların %83,6'sının memur, %11,5'inin

orta düzey yöneticiler, %2,5'inin üst düzey yöneticiler, %1'inin iş ortağı ve %1,5'inin başka pozisyonlar olduğu gözlemlenmektedir.

Faktör Analizi Sonuçları

Duygusal özellik, kişilik ve davranış bilimlerindeki gelişim gibi birçok özelliği ölçmek için geliştirilen araçların yapısal geçerliliği faktör analizi kullanılarak gözlemlenmektedir (Büyüköztürk, 2002: 470). Örgütsel bağlılık, etik liderlik ve etik iklim arasındaki ilişkiyi ve bu kavramların özelliklerini analiz etmek gayesiyle uygulanan faktör analizi sonucu aşağıdaki Tablo 2'de mevcuttur.

Tablo 2. Faktör Analiz Sonuçları

	EL	Eİ	ÖB
el9: Liderim iş görenin kafasındaki en iyi ilgiye sahiptir.	,818		
el8: Liderim etik anlamında işlerin nasıl doğru yapılacağıyla ilgili örnek oluşturur.	,811		
el5: Liderim adil ve dengeli kararlar verir.	,809		
el3: Liderim iş görenlerin ne söyleyeceklerini dinler.	,797		
el6: Liderim güvenilirdir.	,796		
el7: Liderim iş görenlerle iş etiği ve değerleri tartışır.	,762		
el2: Liderin başkanı sadece sonuçlarla değil aynı zamanda hangi yollarla elde edildiğini de tanımlar.	,749		
el10: Liderim kararlar alırken “yapılacak en doğru şey nedir” diye sorar.	,697		
el1: Liderim kişisel yaşamını etik davranış üzerine kurar.	,671		
el4: Liderim etik standartları çiğneyen iş görenleri disipline eder.	,587		
ei4: Çalıştığım kurum, iş ahlakına uygun davranışlara ilişkin politikaları şiddetle teşvik eder.		,815	
ei3: Çalıştığım kurum, iş ahlakına uygun davranışlara ilişkin politikalara sahiptir.		,812	
ei2: Çalıştığım kurum, iş ahlakı kurallarını şiddetle teşvik eder.		,811	
ei5: Çalıştığım kurum, üst düzey yönetimin iş ahlakına uygun olmayan davranışlarını kesinlikle hoş görmez		,803	
ei1: Çalıştığım kurum, yazılı ve resmi iş ahlakı kurallarına sahiptir.		,783	
ei6: Çalıştığım kurumda çalışan biri kendisine çıkar sağlayan etik dışı bir davranışta bulunursa resmi biçimde derhal kınanır.		,766	
ei7: Çalıştığım kurumda çalışan biri şirkete çıkar sağlayan etik dışı bir davranışta bulunursa resmi biçimde derhal kınanır.		,728	
öb2: Bu kuruma karşı güçlü bir bağlılık duyuyorum.			,868
öb4: Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.			,842
öb3: Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.			,836
öb1: Bu kurum benim için kişisel bir anlam ifade etmektedir.			,779

Not: Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi. Rotasyon Yöntemi: Varimax with Kaiser Normalization. Rotation converged in 5 iterations. Açıklanan toplam varyans: 69,334, EL: Etik Liderlik; Eİ: Etik İklim; ÖB: Örgütsel Bağlılık

Tablo 2'ye göre, örgütsel bağlılık değişkeni bir boyut altındadır; etik liderlik ve etik iklim tek bir boyutta incelenmektedir ve analiz bulguları literatürle uyumludur. Örneğin; Tsai ve Huang (2008: 565) çalışmalarında, hastanelerde var olan farklı etik iklim türlerini ve Tayvan'daki hemşirelerin örgütsel bağlılık derecelerini keşfetmeye çalışmaktadır. Yapılan faktör analizi sonucunda etik iklimin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkisi olduğu ve etik iklim memnuniyetinin bağlılığı arttıracığı ortaya konulmaktadır. Benzer şekilde, İsmail,

(2015:139)'de etik iklimin Malezya denetçilerinin örgütsel bağlılığı, mesleki taahhüdü ve iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmış ve özenli bir etik iklimin, mesleki ve örgütsel bağlılık ile iş doyumu üzerindeki önemli pozitif etkisinin söz konusu olduğunu savunmuştur.

Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon analizi etik liderlik, etik iklim, örgütsel bağlılık ve kontrol, yaş ve kıdem arasında bir ilişki olup olmadığını test etmektedir ve sonuçlar aşağıdaki Tablo 3'de verilmektedir.

Tablo 3. Korelasyon Analiz Sonuçları

	Ort.	Std. Sap.	Alfa	EL	Eİ	ÖB	Yaş
Etik Liderlik	3,4783	0,9898	$\alpha=0,93$	1			
Etik İklim	3,6460	1,0838	$\alpha=0,93$,576**	1		
Örgütsel Bağlılık	3,2966	1,0930	$\alpha=0,90$,418**	,524**	1	
Yaş	30,1481	5,5033	-	,112**	,181**	,141**	1
Kıdem	3,9957	3,4688	-	,019	0,33	,087**	,609**

** Korelasyon, $\rho < ,01$ seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

Güvenilirlik analizleri sonucunda Etik Liderlik Ölçeğinin (0.933) güvenilirlik değeri, Etik İklim Ölçeğinin (0.937) güvenilirlik değeri ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin (0.906) güvenilirlik değeri Tablo 3'te gösterilmektedir. Sosyal bilimler çerçevesinde, 0.60 (Kathura'ya göre) ve 0.70 (Cronbach'a göre) güvenilirlik değerleri yeterli kabul edilmektedir. Bu nedenle, ölçüm cihazının iç tutarlılığının 0,90 ve daha yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Ayrıca, Tablo 3'te, tüm değişkenlerin ortalama standart sapma ve Pearson korelasyonları sunulmaktadır. Korelasyon analizi ayrıca etik liderlik, etik iklim ve örgütsel bağlılık ile kontrol değişkenleri, yaş ve kıdem arasında bir ilişki olup olmadığını test etmektedir. Verilerde görüldüğü gibi, etik liderlik ile etik iklim arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($r = 576$ **). Etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki mevcuttur ($r = 418$ **). Etik liderlik algıları ile yaş arasında anlamlı pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bulgular ($r = ,112$ **) söz konusu iken, kıdem arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir ($r = ,019$ **). Örgütsel bağlılık ile yaş ($r = ,141$ **) ve kıdem ($r = ,087$ **) arasında anlamlı pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar bulunmuştur.

Literatür incelendiğinde, Demirdağ ve Ekmekçioğlu (2015: 197), benzer şekilde etik liderlik, etik iklim ve örgütsel bağlılık arasında olumlu ilişki bulurken, farklı olarak, yaş ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Farklı olarak, Hussain ve Attiq (2017) çalışmalarında, etik liderlik, kurumsal sosyal sorumluluk, güven, örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. Sonuç olarak ise, etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde önemli olumlu etkiye sahip olduğunu, etik iklimin ise etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasında bir moderatör görevi gördüğünü göstermektedir.

Regresyon ve Varyans Analizi Sonuçları

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla etik liderlik ve etik iklim algısı, yaş ve kıdem durumunun örgütsel bağlılık algısı (model 1) üzerindeki etkisini ölçmek ve etik liderlik algısının etik iklim üzerindeki etkisini (model 2) araştırmak için regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizi sonucunda Tablo 4'teki bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 4. Regresyon Analiz Sonuçları

Model 1	Standardize Edilmiş	t	Sig.
Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık	Katsayılar (Beta)		
Sabit		6,102	,000
Etik Liderlik	,184**	6,627	,000
Etik İklim	,421**	15,016	,000
Yaş	-,012	-,410	,682
Kıdem	,077**	2,705	,007
F=152,087			
R ² =0,307			
Sig.=0,000			
Model 2	Standardize Edilmiş	t	Sig.
Bağımlı Değişken: Etik İklim	Katsayılar (Beta)		
Sabit		17,855	,000
Etik Liderlik	,576	28,093	,000
F=789,213			
R ² =0,332			
Sig.=0,000			

** $\rho < ,01$ seviyesinde anlamlı

Analiz bulguları değerlendirildiğinde; Model 1 anlamlı bulgulanmıştır (F=152; p=.00). Bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkeninin varyansını açıklama oranı R²=0.307'dir. Bir başka deyişle, etik liderlik ve etik iklim algıları ile yaş ve kıdem değişkenleri örgütsel bağlılığı %30,7 oranında etkilemektedir. Choi vd. (2015: 353)'de, benzer şekilde, kıdem örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna varmıştır. Dolayısıyla, etik liderlik algısının örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi vardır ($\beta = ,184$ **; p = .00). Bu çerçevede, H1 kabul edilmektedir. Bir diğer faktör olan Etik İklim algısı, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir ($\beta = ,421$ **; p = .00) ve H2 hipotezi kabul edilmektedir. Benzer şekilde, Cullen, vd. (2003: 127) makalede, etik iklim ve etik liderliğin örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkilediğini bulmuştur. Farklı olarak, egoistik iklimin bağlılık ile negatif bir ilgisi olduğu halde etik bir yardımseverlik ikliminin, örgütsel bağlılıkla pozitif bir ilişkiye sahip olduğu çalışmada ortaya konulmuştur.

Kıdem seviyesi ($\beta = ,077$ **; p=007) örgütsel bağlılığı olumlu etkilemektedir ve H5 hipotezi kabul edilmektedir. H4 hipotezi ise red edilmektedir. Çünkü çalışanların yaşları ile kuruluştaki örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Model 2'deki bulgular anlamlı çıkmıştır (F=789,213; p=.00). Bağımsız değişkenin, bağımlı değişkenin varyansını açıklama oranı ise R²=0.332'dir. Ayrıca çalışanlar tarafından algılanan etik liderliğin, bağımlı değişken olan etik iklim algısını açıklama oranı ise R²=0.332 olarak bulgulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, etik liderlik algısının etik iklimi olumlu yönde etkilediği görülmüştür ($\beta = ,576$, p=.00). Bunlara ek olarak, çalışanların demografik özelliklerine (cinsiyet ve mülkiyet durumu) göre etik liderlik, etik iklim ve örgütsel bağlılık algısı nedir? Sorusunun cevabını

bulmak için varyans analizi (t testi) uygulanmış ve analiz sonuçları Tablo 5 ve Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 5. T Testi-Sahiplik Durumuna Göre Değişkenler Arasındaki İlişkiler

	F	Sig. (p)	Sahiplik	N	Ortalama	Standart Sapma
Etik Liderlik	42,192	,000	Özel	607	3,9054	,8217
			Kamu	981	3,2140	,9930
Etik İklim	34,565	,000	Özel	607	4,1273	,9127
			Kamu	981	3,3482	1,0746
Örgütsel Bağlılık	2,444	,118	Özel	607	3,5902	1,0386
			Kamu	981	3,1149	1,0869

Tablo 5'de görüldüğü üzere, özel sektör çalışanlarının etik liderlik algılarının ortalama değeri (Ort.=3.9054), kamu sektörü çalışanlarınınkinden (Ort.=3.2140) daha yüksektir ve bu fark p:,000 düzeyinde anlamlıdır. Çalışma kapsamında kurulan H6 hipotezi kabul edilmektedir. Özel sektör çalışanlarının etik algılardaki ortalama değeri (Ort.=4.1273) iken, kamu sektörü çalışanlarının ortalamasından (Ort.=3.3482) daha fazladır ve bu fark benzer şekilde p:,000 düzeyinde anlamlıdır ve sonuç H7 hipotezini desteklemektedir. Özel sektör çalışanlarının kuruma olan bağlılıkları için ortalama değeri kamu çalışanlarından Ort.=3.1149) daha fazladır (Ort. = 3.5902) ve anlamlı bir fark söz konusu değildir (p:, 118). Dolayısıyla, H8 Hipotezi ret edilmektedir.

Tablo 6. T Testi-Cinsiyet Durumuna Göre Değişkenler Arasındaki İlişkiler

	F	Sig. (p)	Sahiplik	N	Ortalama	Standart Sapma
Etik Liderlik	9,207	,002	Kadın	652	3,5862	,9368
			Erkek	936	3,4031	1,0188
Etik İklim	,467	,495	Kadın	652	3,7596	1,0728
			Erkek	936	3,5668	1,0849
Örgütsel Bağlılık	2,229	,136	Kadın	652	3,3006	1,1138
			Erkek	936	3,3938	1,0789

Tablo 6'a göre, kadın çalışanların Etik Liderliğinin ortalama değeri (Ort.=3.5862) iken, erkek çalışanlarda (Ort.=3.4031) bulunmuştur. Aradaki fark, p:,002 düzeyinde anlamlıdır ve H9 hipotezi kabul edilmektedir. Kadın çalışanların etik iklim algıları bakımından ortalama değeri (Ortalama: 3.7596), erkek çalışanlardan daha yüksektir (Ortalama: 3.5668) ve önemli bir fark yoktur (p: 495). Dolayısıyla, H10 hipotezi ret edilmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, bağımsız değişkenler (cinsiyet, kıdem, yaş) kullanarak etik liderlik ve etik iklim algılarının, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırma üzerindeki etkisinin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Günümüzde, sektörlerde meydana gelen etik dışı olayların sayısı artmaktadır. Dolayısıyla etik liderlik davranışları ve buna göre şekillenen organizasyon içinde etik iklim yapısının oluşması, daha fazla önem arz etmektedir. Bu sebeple işletmelerde, etik standartlar uygulanmalı ve üst düzey yöneticiler tarafından çalışanların görüşleri alınarak motive edilmeli, paylaşımcı bir ortamda çalışmaların yürütüldüğü bir kültür disiplini yaratılmalıdır. Jeremy Bentham (1996) literatürde söz konusu olan ve kabul görmüş ifadede, gerekli durumlarda disiplin işlemlerinin önemini ön plana çıkarmaktadır. Örgütlerde dinamik bir etik liderlik için uygulanması gereken adımlar, çalışmada uygulanan anket yöntemi ile analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına göre, ahlaklı ve disiplinli kararlar verebilmek, çalışanların söylemlerine ve değerlerine önem vermek, iş etiği ve değerlerini yürütmek, başarıya ulaşmanın yollarını tanımlamak, karar verirken doğru davranışları sorgulamak, çalışan disiplinine önem vermek ve bu disiplinin oluşumu için gayret göstermek, çalışanların zihninde en çok ilgilenen lider profilinin, örgütsel bağlılık ve etik iklim algıları üzerinde yüksek bir etkisi olduğu gösterilmiştir. Bu unsurların varlığı ve uygulanabilirliğinin Kuruluşlarda istikrarı sağlayacağı ve güven ortamı oluşturacağı tahmin edilmektedir. Paralel işlerde çalışan personelin örgütsel bağlılık düzeyleri ve işletmelerin çalışanlarına sağladığı sosyal imtiyazlar ve çalışanların kişisel haklarındaki değişimlerin, bireylerin örgütsel aidiyetlerine etkileri moral ve motivasyon bakımından kurum ve kuruluşların başarı ve karlılıklarını etkilemektedir.

Özel sektör ve Kamu sektörünün ayrı ayrı analiz edilerek karşılaştırıldığı bu çalışmada iş görenlerin etik liderlik ve etik iklim algılamalarının Örgütsel bağlılık üzerine etkileri incelenmiştir. Bundan sonra yürütülecek çalışmalarda ise eğitim, sağlık, hizmet ve güvenlik gibi kurumlarda etik kodların, örgütsel adalet algısının, iş yükü ve ödül gibi faktörlerin kurum bazında analiz edilerek karşılaştırmalarının yapılması, bu yöndeki benzerlik ve farklılıkların tespit edilmesi ise bir başka araştırma konusu olabilir. Ayrıca almış oldukları eğitim ve sahip oldukları yetenekler doğrultusunda Organizasyonlarda istihdam edilen personelin Örgütsel Bağlılık düzeyleri İşletme çalışanlarına sağlanan sosyal imtiyazlar ve özlük haklarında yapılan değişikliğin çalışanların Örgütsel aidiyeti üzerindeki etkilerinin moral ve motivasyon yönüyle firma performansına ve karlılık düzeylerine etkileri de analiz edilebilir.

Bu çalışmadan çıkarılabilecek sonuçlar, başlangıç niteliğinden dolayı sınırlıdır. Araştırma, görüşmeye katılım sağlayan ve 1588 kişiden oluşan örneklem grubunun vermiş olduğu cevaplar ile sınırlandırılmıştır. Çalışmanın bir diğer sınırlılığı ise, anket yapılan özel ve kamu kurumlarının İstanbul ili ile sınırlandırılmasıdır. Ancak bu kapsamda yapılacak çok yönlü araştırmalarla Ulusal ve Uluslararası alanda faaliyet gösteren sektörlerde konunun daha geniş perspektiften irdelenmesiyle, yapısal olarak hayata geçirilmesi bir hayli güç olan Örgütsel bağlılık kavramının Örgütsel Davranış ve Yönetim Bilimleri literatürüne önemli katkılar sağlayacağı ve alana ışık tutacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1998). Employee behavior in a service environment: A model and test of potential differences between men and women. *Journal of Marketing*, 62(2), 77-91.
- Bentham, J. (1996). *The collected works of Jeremy Bentham: An introduction to the principles of morals and legislation*. Clarendon Press.
- 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(2), 117-134.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 8(4), 470-483.
- Chi, G. C., & Chi, J. L. (2016). The Impact Of Ethical Climate On Corporate Social Responsibility And Organizational Commitment Among Christian Healthcare Providers. *International Journal of Business & Public Administration*, 13(2):16-44.
- Choi, S. B., Ullah, S. M., & Kwak, W. J. (2015). Ethical leadership and followers' attitudes toward corporate social responsibility: The role of perceived ethical work climate. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 43(3), 353-365.
- Constandt, B., De Waegeneer, E., & Willem, A. (2018). Coach ethical leadership in soccer clubs: An analysis of its influence on ethical behavior. *Journal of Sport Management*, 32(3), 185-198.
- Cullen, J. B., Parboteeah, K. P., & Victor, B. (2003). The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis. *Journal of Business Ethics*, 46(2), 127-141.
- Çelik, S., Dedeoğlu, B. B., & Inanir, A. (2015). Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations. *Ege Academic Review*, 15(1): 53-63.
- Demirdağ, G. E., & Ekmekçioğlu, E. B. (2015). Etik İklim Ve Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 197-216.
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59-67.
- Esmer, Y. (2013). Banka İşletmelerinde Etik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Ziraat Bankası Örneği. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 41-61.

Güçel, C., Tokmak, İ., & Turgut, H. (2012). The Relationship Of The Ethical Leadership Among The Organizational Trust, Affective Commitment And Job Satisfaction: Case Study Of A University. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 4(2), 101-110.

Hansen, S. D., Dunford, B. B., Alge, B. J., & Jackson, C. L. (2016). Corporate social responsibility, ethical leadership, and trust propensity: A multi-experience model of perceived ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 137(4), 649-662.

Hassan, S., Wright, B. E., & Yukl, G. (2014). Does ethical leadership matter in government? Effects on organizational commitment, absenteeism, and willingness to report ethical problems. *Public Administration Review*, 74(3), 333-343.

Hussain, N., & Attiq, S. (2017). Relationship among Ethical Leadership, Ethical Climate, Corporate Social Responsibility and Performance Outcomes. *Journal of Managerial Sciences*, 11:245-265.

Ismail, S. (2015). Effects of ethical climate on organizational commitment, professional commitment, and job satisfaction of auditor in Malaysia. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 17(2), 139-155.

Kelley, S. W., & Dorsch, M. J. (1991). Ethical climate, organizational commitment, and indebtedness among purchasing executives. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11(4), 55-66.

Kim, N. Y., & Miller, G. (2008). Perceptions of the ethical climate in the Korean tourism industry. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 941-954.

Kul, B. (2017). The Impact Of Ethical Climate And Ethical Leadership On Ethical Codes Practices. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(5), 563-573.

Lu, C. S., & Lin, C. C. (2014). The effects of ethical leadership and ethical climate on employee ethical behavior in the international port context. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 209-223.

Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L. (2010). Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 95(1), 7-16.

McManus, L., & Subramaniam, N. (2014). Organisational and professional commitment of early career accountants: do mentoring and organisational ethical climate matter?. *Accounting & Finance*, 54(4), 1231-1261.

Potipiroon, W., & Ford, M. T. (2017). Does public service motivation always lead to organizational commitment? Examining the moderating roles of intrinsic motivation and ethical leadership. *Public Personnel Management*, 46(3), 211-238.

Saleem, F. (2014). Impact of Corporate Ethical Values on Employees' Behaviour: Mediating Role of Organizational Commitment. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 29(2): 245-263.

Schwepker Jr, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the sales force. *Journal of Business Research*, 54(1), 39-52.

Shapira-Lishchinsky, O. R. L. Y., & Rosenblatt, Z. (2008). Ethical Climate And Voluntary Absence: The Mediation Effect Of Organizational Commitment. *In Academy of Management Proceedings*. Vol. 2008, No. 1: 1-6.

Shin, Y. (2012). CEO ethical leadership, ethical climate, climate strength, and collective organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 299-312.

Shin, Y., Sung, S. Y., Choi, J. N., & Kim, M. S. (2015). Top management ethical leadership and firm performance: Mediating role of ethical and procedural justice climate. *Journal of Business Ethics*, 129(1), 43-57.

Tsai, M. T., & Huang, C. C. (2008). The relationship among ethical climate types, facets of job satisfaction, and the three components of organizational commitment: A study of nurses in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 80(3), 565-581.

Weeks, W. A., Loe, T. W., Chonko, L. B., & Wakefield, K. (2004). The effect of perceived ethical climate on the search for sales force excellence. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(3), 199-214.