



Received / Makale Geliş Tarihi 08.04.2024  
Published / Yayınlanma Tarihi 30.06.2024  
Volume (Issue) Cilt (Sayı) 8 (43)  
pp / ss 741-748

Research Article / Araştırma Makalesi  
10.5281/zenodo.12603500  
Mail: editor@pejoss.com

**Öğr. Gör. Dr. Yaşar Şahin**

<https://orcid.org/0000-0002-5205-3054>

Trabzon Üniversitesi, Beşikdüzü Meslek Yüksekokulu, Trabzon / TÜRKİYE

ROR Id: <https://ror.org/04mmwq306>

## **Etik Liderlik ile Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Meta Analiz Çalışması**

### **A Meta-Analysis Study on the Relationship Between Ethical Leadership and Performance**

#### **ÖZET**

Etik liderler, organizasyonlardaki bireylerin performans değerlendirmesini iyi kurulmuş etik ve çalışma standartlarına göre yapar ve takipçilerini ödül ve ceza mekanizmasıyla bu standartları takip etmeleri için etkilerler. Kendileri, rol model olarak etik davranış sergiler ve takipçilerin düşünce ve davranışlarını etkilemek için güçlü etik mesajlar iletirler. Etik liderler, doğru değerleri ve sağlam karakteri sergiler, içsel değerler oluşturur, karar verir ve herkesin yararına eylemlerde bulunurlar. Bu nedenle örgütsel olarak performansın artmasına etik liderler büyük katkı sağlamaktadırlar. Yapılan çalışmada Sosyal Öğrenme Teorisi ve Etik Etki Teorisinden esinlenerek çeşitli veri tabanlarından tespit edilen 7 eser üzerinden 8 farklı sonucun meta analizi yapılarak ortak bir değer ortaya çıkarılmıştır. Meta analiz sonucunda etik liderlik ile performans arasında 0,420'lik orta güçte bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Etik Liderlik, Performans, Meta Analiz.

#### **ABSTRACT**

Ethical leaders evaluate the performance of people in the organization against well-established ethical and labor standards and influence their followers to follow these standards through the mechanism of reward and punishment. They demonstrate ethical behavior as role models and convey strong ethical messages to influence followers' thoughts and behavior. Ethical leaders demonstrate true values and strong character, establish internal values, make decisions, and take actions for the benefit of all. For this reason, ethical leaders make a great contribution to increasing organizational performance. In the study, a common value was revealed by meta-analysis of 8 different results from 7 works identified from various databases, inspired by Social Learning Theory and Ethical Impact Theory. As a result of the meta-analysis, it was determined that there was a medium-strength relationship of 0.420 between ethical leadership and performance.

**Keywords:** Ethical Leadership, Performance, Meta-Analysis.

#### **1. GİRİŞ**

Günümüzde örgütlerin etik değerleri önemsememesi sonucu yaşanan skandallar, birçok örgütü zor duruma düşürmüştür. Etik liderlik kavramı, Enron ve WorldCom skandallarının ortaya çıkması ile birlikte dünya çapında ilgi odağı haline gelmiştir (Brown et al., 2005). Teknoloji sektörünü vuran son skandallarla (Facebook'un Cambridge Analitik Skandalı veya Yahoo'nun kullanıcılarına yönelik büyük veri ihlali gibi), dijital işletmelerin, paydaşların servetini ve kurumsal karlılığı etik ve sosyal açıdan sorumlu bir şekilde dengeleyebilecek uygulamalar, etik liderlik kavramını tekrar gündeme taşımıştır (Lin et al., 2020). Gerçekten de, üretim sektöründe Volkswagen ve diğerlerinin yaşadığı etik krizler, etik liderlik konusunu son zamanlarda kritik iş uygulamaları listesinin daha da yukarılarına taşınmasına neden olmuştur (George, 2021).

Etigi incelemek gerektiğinde öncelikle bireyden sonra ise bir örgüt birleşeni olan lidere yönelmek gerekmektedir. Etik sahibi kişi, bütünlük, güvenilirlik ve dürüstlük gibi özelliklere sahiptir; etik davranış ve davranışlarda bulunarak etik ilkelere uygun şekilde kararlar vermektedirler. Dünyada yaşanan ırkçılık, yolsuzluk, işkence, dolandırıcılık, hileli iflas gibi olumsuz davranışların artması sonucu etik liderlik kavramı akademik ve ticari alanda değişmez bir slogan haline gelmiştir (Wood et al., 2021).

Liderlik, beklenen örgütsel sonuçları etkilemede çok önemli bir rol oynar ve bu hedeflere ulaşmak için bir araç olarak hizmet edebilir. Son zamanlarda, ahlaki davranışı teşvik etmeye vurgu yapan etik liderlik, çalışanların etik davranışlarını geliştirmeye yönelik bir liderlik tarzı olarak vurgulanmıştır (Abuzaid, 2018). Etik liderlik, Etik Etki Teorisi bağlamında düşünülürse, iş stresini azaltmaya ve performans kalitesini artırmaya da hizmet edebilmektedir. Örgütlerde etik etki teorisi, bireyleri etkileyen faktörleri ve ahlaki bir ikileme karşı karşıya kaldıklarında karar verme mekanizmalarını açıklamaktadır. Bu teoriye göre, liderler çalışanların etik karar vermelerini etkileyebilmektedir. Bu, öncelikle yöneticilerin oluşturduğu etik örnek aracılığıyla elde edilmektedir (Schwepker & Dimitriou, 2021). Kısaca etik liderin olduğu örgütlerde ondan etkilenen etik çalışanlar bulunmaktadır. Sosyal Öğrenme Teorisine göre etik liderlik, çalışanlar ile yöneticilerin arasında, etik liderliğin çalışanların görev performansı üzerindeki etkisini kolaylaştırmaya yardımcı olan, sosyal değişime dayalı önemli bir mekanizma olarak teşvik edici bir değişimi ifade etmektedir (Mo & Shi, 2018).

Sosyal Öğrenme Teorisi ve Etik Etki Teorisinden esinlenen çalışmamız etik liderliğin performans üzerindeki etkisini ulusal eserler ve veri tabanları üzerinden incelemeyi amaç edinmiştir. Uluslararası karşılaştırılmalı bir çalışma yapılması kültürel boyutlar teorisinin (Hofstede, 1983; Hofstede et al., 2010) etkisi nedeniyle yapılmak istenmemiştir. Örneğin, Türkiye ile Amerika Birleşik Devletleri arasında kültürel etkiler nedeniyle farklı sonuçların ortaya çıkması meta analiz sonuçlarına olumsuz etkiler yaratabileceğinden sadece Türkiye örneği ön plana çıkarılmıştır. Yapılan uygulama literatüre uygundur. Resick vd. (2006) etik liderliğin dört boyutunu, yani kolektif motivasyon, özgecilik, karakter/bütünlük ve cesaretlendirmeyi kabul etmiş ve ampirik olarak farklı kültürlerin benzer anlamlar yüklediği, ancak bu boyutları onaylama derecelerinde farklılık gösterdiği sonucuna varmıştır.

Meta analiz kapsamında Jamovi programından faydalanarak, sekiz eser bu kapsamda incelenmiştir. Etik liderliğin performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi orta düzeyde belirlenmiştir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Etik Liderlik

Etik kavramı Yunanca “ethos” teriminden türemiş olup; töre, alışkanlık gibi anlamları içermektedir. Kısa bir ifade ile etik, herhangi bir eylemin toplum içinde kabul edilmiş ahlak kurallarına uygunluğu şeklinde tanımlanabilmektedir. Diğer bir deyişle bireyin davranışlarının toplumda kabul edilmiş davranış kurallarına ve değer yargılarına uygunluğunu kavrayarak davranışlarında daha iyiyi gerçekleştirme ve bu davranışları alışkanlık olarak benimsemesidir (Topçuoğlu & Kaygın, 2023). Etik liderlik, kişisel davranışları ve kişilerarası ilişkilerde normatif olarak uygun davranışları teşvik eden, bu davranışları ödüllendiren ve çalışanlarına etik rehberlik sağlayan liderlik olarak tanımlanmıştır (Brown et al., 2005). Etik liderler, adil kararlar alır, çalışanların haklarına saygı gösterir ve örgütsel değerlerin korunmasına özen gösterirler. Bu liderlik tarzı, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırmakta ve performanslarını yükseltmektedir (Liman et al., 2019).

Etik liderlik, kişisel faaliyetler ve kişilerarası ilişkilerde kabul edilebilir davranışlar sergilemek ve bu davranışı karşılıklı iletişim kurma, devam ettirme ve karar verme yoluyla takipçilerini de teşvik etmek olarak tanımlanabilmektedir (Akdoğan & Demirtaş, 2014). Ahlaki yöneticiler, örgütleri güçlendirmek, etik iletişim ağına sahip olmak ve bireyleri etik davranışlardan sorumlu tutmak için rol modeli olarak örgütteki etik faaliyetleri teşvik ederek desteklerler (De Hoogh & Den Hartog, 2009). Günümüzde rol modeli olarak etik liderlik, her kurum için beklenen ve vazgeçilmez bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Şahin, 2024).

Treviño vd. (2003), etik bir liderin sadece bireysel bir özellik açısından bütünlük olarak nitelendirilen ahlaki bir kişi değil, aynı zamanda çalışanların düşünce ve davranışlarını etkileyen güçlü bir etik mesaj oluşturabilen bir kişi olması gerektiğini ve kuruluşun dikkatini etik değerlere yönlendirmekte olduğunu ifade etmiştir. Etik liderlik, dürüstlük, adalet ve saygı gibi etik değerleri benimseyen ve bu değerleri davranışlarında somutlaştıran liderlik tarzıdır. Etik liderler, çalışanlara adil davranmaya, onların fikirlerini dinlemeye ve onların çıkarlarını gözetmeye özen gösterirler. Ayrıca, etik dışı davranışları engellemek ve etik bir çalışma ortamı oluşturmak için aktif rol alırlar (Ayan, 2015).

Browning ve Boys (2015)’a göre etik liderlik dört temel özelliğe sahiptir. Bunlardan birincisi, liderin hayatı boyunca faaliyetlerinde dürüst ve namuslu şekilde davranmış olmasıdır. İkincisi, olumlu bir vizyona ve gelecek ile ilgili güzel hedeflere sahip olmasıdır. Üçüncüsü, çevresine umut veren pozitif bir yapıya sahip olmasıdır. Sonuncusu ise, çevresindeki bireylerin mutlu olmasını sağlamalarıdır. Sosyal öğrenme teorisine göre, ahlaki yeterlilik dört tür faktörden etkilenir: başarı deneyimi, alternatif öğrenme, sözlü ikna ve duygusal uyarılma. Buna göre, etik liderliğin dört yoldan astların etkinliğini artırabileceği

savunulmaktadır. İlk olarak, etik liderler astlarını ahlaki açıdan önemser, kaynak ve rehberlik sağlayarak yüksek ahlaki performans elde etmelerine yardımcı olur ve bu olumlu davranışları ödülleriyle pekiştirirler (Mo & Shi, 2018). Etik liderlik özelliklerine sahip yöneticiler çalışanlara ve takipçilerine ahlaki açıdan örnek olarak onları teşvik etmektedirler (Erol & Kulualp, 2019). Etik liderler, faaliyetleri sonucunda kurumsal başarı yanında etik değerlere de odaklanmakta ve etik ilkelerini koruyarak hareket etmekte olup sahip oldukları bir takım özellikler aşağıda yer almaktadır (Köse, 2022):

- **Dürüstlük ve Bütünlük:** Etik liderler kişisel ve kurumsal hedefler konusunda paylaşımcı ve dürüsttürler. Etik liderler düşüncelerinde ve eylemlerinde tutarlı olarak dürüstlük sergileyen liderlerdir. Dürüstlük ve dürüstlük etik liderlerin ayrılmaz bir parçası olsa da, diğer insanların da aynı şekilde davranmasını beklerler.
- **Tarafsızlık:** Etik liderler adalet ve tarafsızlığa önem verir, ortak hedefler doğrultusunda tüm kararlarda tarafsız davranır ve kurumdaki tüm insanlara eşit davranırlar.
- **Değer Odaklılık:** Etik liderler, etik değer ve ilkeleri tanımlayarak ve bu değerleri kuruluşlarıyla ve tüm paydaşlarıyla paylaşarak iş ve karar alma süreçlerine rehberlik ederler.
- **Bütünlük:** Etik liderler, üyelerin etik standartları, iş ilkelerini ve ortak değerleri anlayıp kabul etmelerini ve düzenli olarak hatırlatma almalarını sağlarlar. Ayrıca örgütün faaliyet ve uygulamalarının tutarlılığına da önem veren liderlerdir.
- **Empati ve Saygı:** Örgüt üyelerinin duygularını anlamak ve saygı duymak, etik liderliğin temelidir. Etik liderler, güven veren bir iletişim ortamı yaratarak ve tüm paydaşların duygu, görüş ve düşüncelerine değer vererek ekip işbirliğini artırmaya çalışırlar.
- **Sorumluluk:** Etik liderler, kararlarının ve eylemlerinin sonuçlarından sorumludur. Hatalarını kabul edip gerekli düzeltmeleri yaparlar. Örgüt üyelerini etik değerlere göre davranmakla sorumlu tutsalar da, aynı zamanda etik değerlere göre hareket ederler.
- **İlham Verme:** Etik liderler davranış ve tutumlarıyla ekip üyelerine ilham verir, onları cesaretlendirerek sahip oldukları potansiyeli ortaya çıkarmalarını ve gelişimlerini desteklerler. Yukarıda bahsedilen etik liderliğin temel özellikleri, etik liderliğin temel taşlarını oluşturmakta ve yöneticilerin etik değerler temelinde hareket ettiğini göstermektedir. Etik ve etik olmayan liderler arasındaki fark da bu ayrımda ortaya çıkmaktadır (Brown & Mitchell, 2010).

## 2.2. İş Performansı

Performans kavramı, “belirlenen koşullar doğrultusunda bir işin gerçekleştirilme düzeyi veya iş görenin davranış biçimi” şeklinde tanımlanabilmektedir (Maruf & Altıntaş, 2021). Performans, bireysel ve örgütsel düzeyde farklı şekillerde ölçülebilmekte olup bireysel performans, genellikle çalışanların işlerini ne kadar etkili ve verimli bir şekilde yerine getirdikleri ile değerlendirilirken; örgütsel performans, karlılık, verimlilik, inovasyon ve çalışan memnuniyeti gibi çeşitli metriklerle ölçülmektedir (Bıyık et al., 2017).

İş performansı; bir işe, amaca ya da işletmeye ait amaç veya amaçlar bütününe ulaşmak için bir araç olup eylemlerinin gerçek sonuçları bir iş ya da organizasyonda gerçekleşmektedir. İş performansı tek bir faaliyet değil, faaliyetler bütününden oluşan bir süreçtir (Dülger & Cinnioğlu, 2021). İş performansının kapsamı; temel görevlerdeki başarı seviyesi, yaratıcı düşünce, eğitim faaliyetlerindeki başarı, örgütsel davranışlara uyum, güvenlik performansı, amaçları engelleyen çalışma davranışları, işyerinde saldırgan tutum gösterme, görev başında madde kullanımı, geç kalma ve devamsızlık gibi bileşenlerden oluşmaktadır (Ng & Feldman, 2008).

Bireysel iş performansı, örgütsel amaç ve hedeflerle ilgili davranış ya da eylem olarak tanımlanmaktadır (Koopmans et al., 2014). Bir çalışanın bir işte veya görevde elde ettiği başarı olarak adlandırılan bireysel performans, bireyin içinde bulunduğu örgütün ulaşmak istediği hedefe uygun olarak kendisi için belirlediği amaç ve standartlara ne ölçüde ulaşabileceğinin niceliksel veya niteliksel olarak ifade edilmesidir. Örgütsel performans, bir sistemin çıktısı veya belirli bir süre içinde gerçekleştirilen eylemlerin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Elde edilen sonuç aynı zamanda örgütsel amaçlara ulaşma düzeyi olarak da ifade edilebilmektedir. Bu bağlamda performans, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak için ortaya koyulan çabaların değerlendirilmesi sonucu olup örgütün çabaları, örgüte ait personelin performansıyla güçlü bir şekilde ilişkilidir (Abbasov & Tolay, 2021; Angeles López-Cabarcos et al., 2022).

## 2.3. Etik Liderlik ve Performans Arasındaki İlişki

Etik liderlik ve performans arasındaki ilişkiyi anlamak için birkaç teorik çerçeve kullanılabilir. Sosyal öğrenme teorisi, liderler ve çalışanlar arasındaki karşılıklı güven ve saygının, çalışan performansını artıracığını öne sürer. Etik liderler, çalışanlarına adil davranarak ve etik rehberlik sağlayarak, onların

örgüte olan bağlılıklarını artırır. Bu da çalışanların motivasyonunu ve performansını olumlu yönde etkiler (Mo & Shi, 2018). Etik liderler, adaletli kararlar alarak ve adaletli bir çalışma ortamı sağlayarak, çalışanların performanslarını artırabilir.

İşletmelerde liderlerin etik liderliği teşvik etmek için uygulayabileceği bazı strateji ve yöntemler şunlardır (Banks et al., 2021, 2022):

- Örnek olmaya çalışmak
- Etkin iletişim kurmak
- Etik davranışları ödüllendirmek
- Bireylere sorumluluk vermek
- Etik karar ve davranışları teşvik etmek
- Etkin bir örgüt kültürü oluşturmak

Etik liderler iş performansını artırmak amacıyla çalışanlarda aşağıdaki etkileri yaratma eğilimindedirler:

- Güven: Etik liderler, çalışanlara karşı dürüst ve tutarlı davranarak onların güvenini kazanırlar. Güvenen çalışanlar, liderlerine daha fazla saygı duyar ve onların talimatlarına daha kolay uyma eğilimindedir (Mostafa & Abed El-Motalib, 2020).
- Bağlılık: Etik liderler, çalışanların organizasyona bağlılıklarını artırır. Çalışanlar, adil ve saygılı bir şekilde tedavi edildiklerini hissettiklerinde, organizasyona daha fazla bağlı kalma eğilimindedirler (Eva et al., 2019)
- Motivasyon: Etik liderler, çalışanları motive ederek daha yüksek performans göstermelerini sağlar. Çalışanlar, etik bir çalışma ortamında çalıştıklarını hissettiklerinde, daha motive olma ve daha fazla çaba gösterme eğilimindedirler (Zheng et al., 2021).

Bu etkiler, etik liderliğin iş performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olmasını sağlamakta olup etik liderliğin yüksek olduğu kuruluşlarda, çalışanların daha üretken, daha az işten ayrılma eğiliminde olduğu ve daha iyi örgütsel sonuçlar elde ettiği görülmektedir.

### 3. YÖNTEM

Belirli bir konuda gerçekleştirilmiş ve birbirinden bağımsız olan birden çok çalışmadan elde edilen sonuçları birleştirmesi ve elde edilen araştırma bulgularının istatistiksel olarak analiz edilmesi meta analizi ile yapılmaktadır (Akgöz et al., 2004). Meta analizi yöntemi, farklı araştırmalardan elde edilen sonuçları toplayarak çalışmanın amacına ulaşmasında kullanılan bir analiz yöntemidir.

Meta analizde kullanılacak olan veriler, daha önce yayınlanmış araştırmalardan elde edilmiştir. İkincil verilerin kullanılması nedeniyle etik kurul izni gerekmemektedir. Çalışmada 02 Nisan 2024 tarihi ile 18 Mayıs 2024 arasında YÖK Tez Merkezi, Dergipark, Google Scholar, SOBİAD veri tabanları üzerinden 28 esere ulaşılmıştır. Yapılan inceleme sonucunda 7 eser uygun görülerek araştırmaya dâhil edilmiştir (S. Akdoğan, 2016; Ayan, 2015; Bıyık et al., 2017; Dülger & Cinnioğlu, 2021; Liman et al., 2019; Yasan et al., 2019; Yıldız Akyol, 2023). Bir eserin içinde 2 adet analiz (Liman et al., 2019) bulunduğundan toplam örneklem sayısı 8'dir.

Seçilen araştırmalar Jamovi programının Major eklentisi ile istatistiki olarak incelenmiştir. Analiz için korelasyon katsayısı ve çalışmaların örneklem büyüklükleri ana veri olarak kullanılmıştır.

### 4. BULGULAR

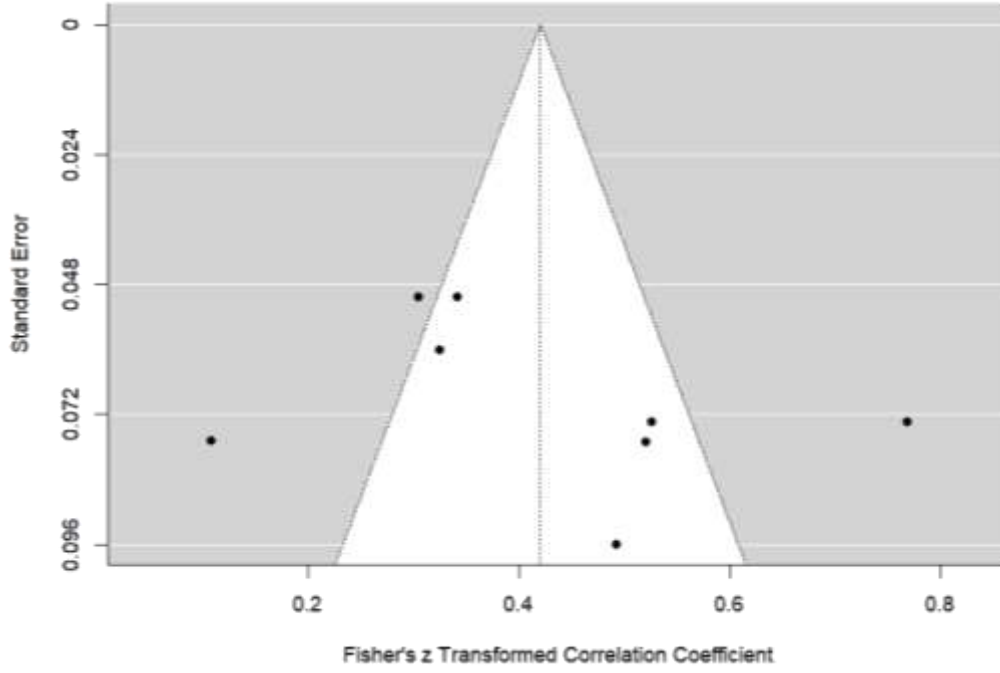
Yapılan çalışma ile 8 farklı sonuç meta analize tabi tutularak ortalama bir etki büyüklüğü elde edilmek istenmektedir. Yapılan çalışmaya ilişkin heterojenlik testi Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo1.** Heterojenlik Testi Sonuçları

Tau	Tau <sup>2</sup>	I <sup>2</sup>	H <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	df	Q	p
<b>0.183</b>	0.0334 (SE= 0.0205 )	88.48%	8.678	.	7.000	52.535	< .001

Analiz, sonuç ölçütü olarak Fisher r'den z'ye dönüştürülmüş korelasyon katsayısı kullanılarak gerçekleştirilmiş, verilerde homojenlik olmadığı için rastgele etkiler modeli uygulanmıştır. Heterojenlik miktarı (tau<sup>2</sup>), kısıtlı maksimum olabilirlik tahmincisi kullanılarak tahmin edilmiştir (Viechtbauer, 2010). Tau<sup>2</sup> tahminine ek olarak, heterojenlik için Q-testi (Cochran, 1954) ve I<sup>2</sup> istatistiği de ayrıca raporlanmıştır. Çalışmaların aykırı değer ve/veya model bağlamında etkili olup olmadığını incelemek için Studentized residuals ve Cook's distances kullanılmakta olup standart normal dağılımın 100 x (1 - 0,05/(2 X k))inci yüzdelik diliminden daha büyük çalışma kalıntısı olan çalışmalar potansiyel aykırı değer olarak değerlendirilmektedir. Cook distances medyan artı Cook distances çeyrekler arası aralığının altı katından

daha büyük olan çalışmalar ise etkili olarak kabul edilmektedir. Sıra korelasyon testi ve gözlemlenen sonuçların standart hatasını tahmin edici olarak kullanan regresyon testi huni grafiği olarak sunulmaktadır. Huni grafiği Şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1. Huni Grafiği

Elde edilen veriler ve görsel ışığında heterojen bir dağılım olduğu görülmektedir. Analize toplam  $k=8$  çalışma dâhil edilmiştir. Gözlenen Fisher  $r$ 'den  $z$ 'ye dönüştürülmüş korelasyon katsayıları 0,1074 ile 0,7684 arasında değişmektedir ve tahminlerin çoğu pozitiftir (%100). Rastgele etkiler modeline dayalı olarak tahmin edilen ortalama Fisher  $r$ -to- $z$  dönüştürülmüş korelasyon katsayısı  $\hat{\mu} = 0.4203$  (%95 GA: 0.2846 ile 0.5559) olup, ortalama sonuç sıfırdan önemli ölçüde farklıdır ( $z = 6.0718$ ,  $p < 0.0001$ ). Q-testine göre, gerçek sonuçların heterojen olduğu görülmektedir ( $Q(7) = 52.5348$ ,  $p < 0.0001$ ,  $\tau^2 = 0.0334$ ,  $I^2 = \%88.4769$ ). Gerçek sonuçlar için %95 tahmin aralığı 0.0373 ile 0.8032 arasında verilmektedir. Dolayısıyla, bir miktar heterojenlik olsa da, çalışmaların gerçek sonuçları genellikle tahmin edilen ortalama sonuçla aynı yöndedir. Korelasyon testi sonuçları Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Korelasyon Testi Sonuçları

	Estimate	se	Z	p	CI Lower Bound	CI Upper Bound
Intercept	0.420	0.0692	6.07	< .001	0.285	0.556

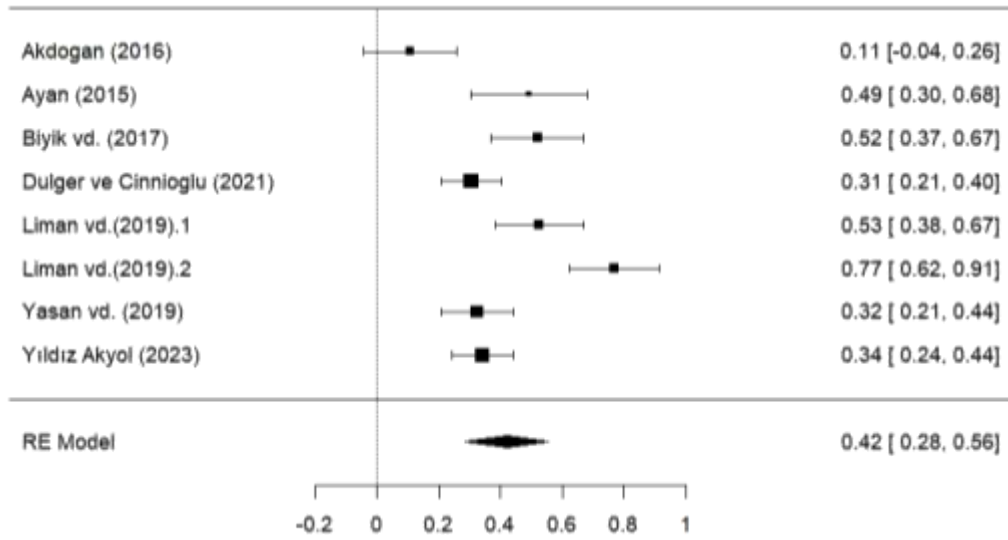
Note. Random-Effects Model ( $k = 8$ ); Tau<sup>2</sup> Estimator: Restricted Maximum-Likelihood

Çalışmaların artıkları incelendiğinde, hiçbir çalışmanın  $\pm 2,7344$ 'ten büyük bir değere sahip olmadığı ve dolayısıyla bu model bağlamında aykırı değerlere ilişkin bir gösterge bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Cook's distancese göre, çalışmaların hiçbirinin aşırı etkili olduğu düşünülemez. Bu nedenle yayın yanlılığından bahsedilmesi mümkün değildir. Yayın yanlılığına ait test sonuçları Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. Yayın Yanlılığı Testi Sonuçları

Test Adı	Value	P
Fail-Safe N	889.000	< .001
Begg and Mazumdar Rank Correlation	0.109	0.708
Egger's Regression	0.851	0.395
Trim and Fill Number of Studies	0.000	.

Sırasıyla  $p = 0.7084$  ve  $p = 0.3948$  olması yayın yanlılığının bulunmadığını göstermektedir. Ayrıca Fail-Safe N testi gereği yayın yanlılığının olması için 889 esere ihtiyaç daha olduğu görülmektedir. Yapılan analiz ve işlemlerin daha kolay anlaşılması amacıyla oluşturulan Orman Grafiği Şekil 2’de sunulmuştur.



Şekil 2. Orman Grafiği

Yapılan meta analiz sonucunda Etik Liderlik ile Performans arasında 0,420'lik orta güçte bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Yapılan çalışma ile birçok analizde elde edilen farklı sonuçların tek bir düzlemde değerlendirilmesi sağlanmıştır.

## 5. SONUÇ

Etik liderlik, örgütsel performansı artırmada kritik bir rol oynamaktadır. Etik olmayan veya sapkın davranışların bir örgütte verimlilik ve performansın düşmesini etkilediğine inanmaktadır. Uzun vadede bu davranışın yol açacağı olumsuz etkiler örgütün rekabet gücünü etkileyecektir. Bu da bireyin performansını önemli ölçüde ve olumsuz etkilemiştir (Aryati et al., 2018). Etik liderlerin, çalışanlarına adil ve saygılı davranmaları, onların iş tatminini ve motivasyonunu artırarak, performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Etik liderlik, iş performansını artırmak için önemli bir araçtır. Etik liderler, çalışanlarda güven, bağlılık ve motivasyon yaratma eğilimindedir. Bu da, daha yüksek üretkenlik, daha az işten ayrılma ve daha iyi organizasyonel sonuçlara yol açmaktadır (Brown & Mitchell, 2010).

Ancak etik belirsizlik, müşteri ile temas halinde olan çalışanların performans kalitesi ile negatif olarak ilişkili olan iş stresi ile pozitif olarak ilişkilidir. Algılanan etik liderlik davranışları performans kalitesini olumlu yönde etkiler (Schwepker & Dimitriou, 2021). Yapılan çalışma bulgulara dayalı olarak, hem teori hem de yönetim için çıkarımlar sağlanmakta ve gelecekteki araştırmalar için talimatlar sunulmaktadır. Yapılan çalışma Sosyal Öğrenme Teorisi ve Etik Etki Teorisinden esinlenerek etik liderliğin performans üzerindeki etkisini ulusal eserler ve veri tabanları üzerinden incelemiş ve 0,420'lik orta güçte bir ilişki olduğunu belirlemiştir.

Yapılan analizin ulusal bazda yapılan çalışmalar ile sınırlandırılması önemli bir kısıt oluşturmaktadır. İleride yapılacak olan çalışmalar açısından; işe bağlılık, işe adanma, iş tatmini, sosyal sorumluluk kavramları ile etik liderliğin çalışılmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Abbasov, A., & Tolay, E. (2021). Dijital liderliğin bireysel performans üzerindeki etkisi - Azerbaycan'da endüstri 4.0 teknolojilerini uygulayan bir firmada araştırma. *İzmir Yönetim Dergisi*, 2(1), 59-74.
- Abuzaid, A. N. (2018). The relationship between ethical leadership and organizational commitment in banking sector of Jordan. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 34(3), 187-203. <https://doi.org/10.1108/JEAS-01-2018-0006>
- Akdoğan, A., & Demirtaş, Ö. (2014). Etik liderlik davranışlarının etik iklim üzerindeki etkisi: Örgütsel politik algılamaların aracı rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 107-124.

\*Akdoğan, S. (2016). *Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Performansa Etkileri Üzerine Bir Araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Gelişim Üniversitesi.

- Ángeles López-Cabarcos, M., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361-369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006>
- Aryati, A. S., Sudiro, A., Hadiwidjaja, D., & Noermijati, N. (2018). The influence of ethical leadership to deviant workplace behavior mediated by ethical climate and organizational commitment. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 233-249. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2017-0053>
- Ata, N. S., & Aksu, N. (2023). Psikolojik sermaye ile iş tatmini arasındaki ilişki üzerine bir meta analiz çalışması. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 10(99), 2389-2393.
- \*Ayan, A. (2015). Etik liderlik tarzı, duyarsızlaşma ve demografik özellikler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 137-150. <https://doi.org/10.18026/cbusos.48292>
- Banks, G. C., Fischer, T., Gooty, J., & Stock, G. (2021). Ethical leadership: Mapping the terrain for concept cleanup and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 32(2), 101471. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101471>
- Banks, G. C., Knapp, D. J., Lin, L., Sanders, C. S., & Grand, J. A. (2022). Ethical decision making in the 21st century: A useful framework for industrial-organizational psychologists. *Industrial and Organizational Psychology*, 15(2), 220-235. <https://doi.org/10.1017/iop.2021.143>
- \*Bıyık, Y., Şimşek, T., & Erden, P. (2017). Etik liderliğin çalışanların iş performansı ve iş tatminine etkisi. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 3(1), 59-70.
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616. <https://doi.org/10.5840/beq201020439>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Browning, B., & Boys, S. (2015). An organization on hold and interim leadership in demand: A case study of individual and organizational identity. *Communication Studies*, 66(2), 165-185. <https://doi.org/10.1080/10510974.2014.904810>
- Cochran, W. G. (1954). The combination of estimates from different experiments. *Biometrics*, 10, 101-129. <https://doi.org/10.2307/3001666>
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2009). Ethical Leadership: The Socially Responsible Use of Power. B. Wisse & D. Tjosvold (Ed.), *Power and Interdependence in Organizations* içinde, (s. 338-354). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511626562.021>
- \*Dülger, E., & Cinnioğlu, H. (2021). Otel işletmeleri çalışanlarında etik liderlik algısı, kariyerizm ve işgören performansı ilişkisi: İstanbul örneği. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(11), 1090-1109. <https://doi.org/10.26677/TR1010.2021.864>
- Erol, S., & Kulualp, H. G. (2019). Etik liderlik davranışının bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 696-705.
- Eva, N., Newman, A., Zhou, A. J., & Zhou, S. S. (2019). The relationship between ethical leadership and employees' internal and external community citizenship behaviors: The mediating role of prosocial motivation. *Personnel Review*, 49(2), 636-652. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2019-0019>
- George, F. (2021). Ethical person-environment fit: An integrative definition, key findings, and a call for future research. *Human Resource Management Review*, 100840. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100840>
- Hofstede, G. (1983). National cultures in four dimensions: a research-based theory of cultural differences among nations. *International Studies of Management & Organization*, 13(1-2), 46-74. <https://doi.org/10.1080/00208825.1983.11656358>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition*. McGraw Hill Professional.

- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331-337. <https://doi.org/10.1097/JOM.000000000000113>
- Köse, S. (2022). Etik Liderlik. Burcu Üzüm (Ed.), *Güncel Kavramlarla Örgütsel Davranış* içinde (s. 77-90). Eğitim Yayınevi.
- \*Liman, A., Elçi, M., & Murat, G. (2019). Örgütsel performansın öncülleri olarak etik liderlik ve kariyerizm üzerine bir araştırma. *Uluslararası Ekonomi İşletme ve Politika Dergisi*, 3(2), 183-198. <https://doi.org/10.29216/ueip.553059>
- Lin, W. L., Yip, N., Ho, J. A., & Sambasivan, M. (2020). The adoption of technological innovations in a B2B context and its impact on firm performance: An ethical leadership perspective. *Industrial Marketing Management*, 89, 61-71. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.12.009>
- Maruf, M., & Altıntaş, M. (2021). Örgütsel demokrasinin örgütsel mutluluğa etkisi: Bir kamu üniversitesi örneği. *ESAM Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 129-155.
- Mo, S., & Shi, J. (2018). The voice link: A moderated mediation model of how ethical leadership affects individual task performance. *Journal of Business Ethics*, 152(1), 91-101. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3332-2>
- Mostafa, A. M. S., & Abed El-Motalib, E. A. (2020). Ethical leadership, work meaningfulness, and work engagement in the public sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 112-131. <https://doi.org/10.1177/0734371X18790628>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392-423. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.392>
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 345-359. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-3242-1>
- Schwepker, C. H., & Dimitriou, C. K. (2021). Using ethical leadership to reduce job stress and improve performance quality in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102860. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102860>
- Şahin, Y. (2024). Rol Modeli Oluşturmada Etik Liderlik. Burcu Doğanalp (Ed.), *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Uluslararası Araştırmalar XXII* içinde (s. 156-173). Eğitim Yayınevi.
- Topçuoğlu, E., & Kaygın, E. (2023). Etik liderlik ve örgütsel demokrasinin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın aracı rolü. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty*, 10(1), 446-474. <https://doi.org/10.30798/makuiibf.1218877>
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37. <https://doi.org/10.1177/0018726703056001448>
- Viechtbauer, W. (2010). Conducting meta-analyses in R with the metafor package. *Journal of Statistical Software*, 36(3), 1-48. <https://doi.org/10.18637/jss.v036.i03>
- Wood, B. P., Eid, R., & Agag, G. (2021). A multilevel investigation of the link between ethical leadership behaviour and employees green behaviour in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 97, 102993. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102993>
- \*Yasan, B., Doğan, S., & Mengi, B. T. (2019). Etik liderlik ve etik iklimin iç denetçilerin performansına etkisi ve bir araştırma. *TIDE Academia Research*, 1(2), 249-280.
- \*Yıldız Akyol, İ. (2023). *Küçük ve orta ölçekli işletmelerde örgütsel performansın etik iklim ve etik liderlik ile ilişkisi: Konya ilinde bir uygulama* [Yüksek Lisans Tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- Zheng, Y., Epitropaki, O., Graham, L., & Caveney, N. (2021). Ethical leadership and ethical voice: The mediating mechanisms of value internalization and integrity identity. *Journal of Management*, 01492063211002611. <https://doi.org/10.1177/01492063211002611>