

ÖRGÜTLERDE ETİK LİDERLİĞİN ALGILANAN STRES VE İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Ceylan ARSLAN

Yüksek Lisans Öğrencisi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Bölümü, ceylangencarslan@gmail.com, Ankara/Türkiye, 0000-0001-7690-0257

Doç. Dr. Keziban AVCI

Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, kavci@ybu.edu.tr, Ankara/Türkiye, 0000-0003-0998-9583

Öz

Bu çalışmada, etik liderliğin algılanan stres ve iş performansı üzerindeki etkisini literatür doğrultusunda incelemek amaçlanmıştır. Etik liderlerin etik ilke ve değerlere uygun tutum ve davranışlarda bulunması, çalışan performansı ve algıladığı stres üzerinde etkilidir. Bir başka ifade ile etik liderlik özelliği gösteren yöneticilerin yönettiği örgütlerde çalışanların daha yüksek iş performansı gösterdiği ve daha düşük stres algıları bulunmaktadır. Bu açıdan örgüt verimliliği ve çalışan memnuniyeti yüksektir. Etik liderlerin örgüt verimliliği ve çalışan memnuniyeti üzerindeki olumlu etkisi sebebiyle hizmet kalitesini ön plana çıkarmak isteyen örgütler, etik lider özelliğine sahip liderler ile çalışmayı istemektedirler. Etik liderler beraber çalıştıkları örgüt üyelerinin istek ve beklentilerini dikkate alarak örgüt üyeleri için etkili ve verimli bir çalışma ortamı oluşturmada etkili olabilmektedirler. Örgüt verimliliğini arttırabilmek adına evrensel ilkeler çerçevesinde etik kararlar alan ve proaktif davranışlarda bulunan etik liderler çalışanların daha yüksek performans ile çalışmasını mümkün kılmaktadır. Sonuç olarak yöneticilerin eğitiminde etik liderlik eğitimlerine yer verilmeli ve yöneticiler çeşitli teşvikler kullanılarak etik davranış göstermeleri yönünde motive edilmelidir.

Anahtar Kelimeler: Etik Liderlik, Algılanan Stres, İş Performansı, Örgüt Yönetimi

THE IMPACT OF ETHICAL LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS ON PERCEIVED STRESS AND JOB PERFORMANCE

Abstract

This study aimed to examine the impact of ethical leadership on perceived stress and job performance as per the literature. Ethical leaders' attitudes and behaviours in accordance with ethical principles and values have an impact on employee performance and perceived stress. In other words, employees in organizations led by managers who show ethical leadership have higher job performance and lower stress perceptions. In this respect, organizational productivity and employee satisfaction are observed to be high. To achieve this positive impact of ethical leaders on organizational productivity and employee satisfaction, organizations that want to bring service quality to the fore want to work with leaders who have ethical leadership characteristics. Taking into account the wishes and expectations of the members of the organization they work with, ethical leaders can be effective in creating an effective and productive working environment for the members of the organization. Ethical leaders, who make ethical decisions and act proactively as per universal principles in order to increase organizational efficiency, enable employees to work with higher performance. In conclusion, ethical leadership education should be included in the education of managers and they should be motivated to show ethical behaviour by using various incentives.

Keywords: Ethical Leadership, Perceived Stress, Job Performance, Organizational Management

1. GİRİŞ

Üretim ve hizmet sektöründe artan kalite beklentisi ve kaliteli hizmet talebi, ekonomik ve finansal baskılar, işgücü sektöründe yaşanan sorunların çeşitliliğinin ve sıklığının artması, demografik özelliklerde yaşanan değişimler, gerçekleşen teknolojik devrimler, rekabet şartlarının ağırlaşmasını ve hizmet sunum sürecinde yaşanan etik ikilemlerin çeşitliliğini ve sıklığını artırmaktadır. Nitekim bu etik ikilemlerin neden olduğu görevi kötüye kullanma gibi birçok olumsuz durum zaman zaman medyaya yansımaktadır (1). Sektörde yaşanan bütün bu değişim ve olumsuz durumlar aynı zamanda çalışanların yaşadığı iş stresini de etkilemektedir. İş stresi beraberinde çalışan iş performansını olumsuz etkileyerek örgüt başarısını düşürmekte ve örgütlerin varlıklarını uzun vadede devam ettirebilmelerini imkânsız hale getirmektedir (2). Bütün bunlara bir çözüm olarak liderliğin bir alt boyutu olarak etik liderlik tarzı öne çıkmaktadır. Etik liderlik, etik kurallara uygun olarak örgüt çalışanlarının davranışlarına yön veren liderlik türü olup etik ilke ve değerleri belirlemeyi ve bu ilke ve değerleri etkili bir şekilde uygulamaya dayalı liderlik tarzıdır. Etik değerlere uygun şekilde hareket eden, dürüst, adil, çalışanlara karşı önyargılı olmayan ve çalışan isteklerine önem veren etik lider özelliğine sahip yöneticiler, örgüt ortamında etik ikilemleri ortadan kaldırarak çalışanın yaşaması muhtemel stresi engellemekte ve örgütsel güven anlamında çalışanları olumlu yönde etkileyerek çalışanların daha yüksek performans ile çalışmasını mümkün kılmaktadır (3). Bu açıdan tercih edilen bir kuruluş olmayı hedefleyen örgütler; kaliteli, sistemli, etkili ve verimli hizmet sunumu amacıyla örgütlerinde etik ilke ve değerlere sahip liderler görmeyi istemektedir (4).

Son yıllarda farklı sektörlerde yapılan çalışmalarda etik liderliğin çalışanların yaşadığı stresi azalttığı ve iş performansını arttırmada etkili olduğu ortaya konulmuştur (5). Bu kapsamda bu çalışmada, örgütlerde etik liderlik özelliklerinin algılanan stres ve iş performansı üzerindeki etkisini literatür doğrultusunda incelemek amaçlanmıştır. Bu açıdan yöneticiler için çalışanların algılanan stres düzeyini ve iş performansını iyileştirmek konusunda etik liderliğin bir liderlik modeli olarak kullanımının olası faydaları özetlenerek ve önerilerde bulunulacaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Etik Liderlik

Etik liderlik; etik kurallara uygun olarak örgüt çalışanlarının davranışlarına yön veren liderlik türü olup etik standartları belirlemeyi ve bu standartları etkili bir şekilde uygulamayı öngörmektedir (6). Riggio (2018), etik liderliğin çalışanların kişisel özelliklerine saygı gösterme, dürüstlük, güvenilirlik, samimiyet, yeniliklere açık olma, demokratik karar alma ve katılımı destekleme, anlayışlı ve nazik olma gibi değerleri temel aldığı ifade etmektedir (7). Etik liderlik, çalışma ortamında örgütsel bağlılık, iş tatmini, sorumluluk alma ve örgütsel güven anlamında örgüt çalışanlarını olumlu yönde etkilemektedir (8). Örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarının ötesinde tutan etik liderler, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla çalışma arkadaşlarını da karar alma sürecine dahil etmektedir. Etik liderlerin bu özelliği hem çalışanlara örnek olmakta hem de örgüt içerisinde pozitif etkisi olan etik iklimin oluşmasında etkili olmaktadır (3).

Sorumlu oldukları örgütün işleyişini bozacak yanlış uygulamaların önüne geçmek etik liderlerin en önemli amacıdır. Örgütler yanlış uygulamalarla sistemli bir şekilde çalışamaz. Bu sebeple etik liderlik, yanlış uygulamalara sebep olan etik dışı davranışlara karşı önemli bir liderlik tarzıdır (9). Etik liderlerden beklenen husus, etik ilkeleri örgütün bir parçası haline getirmek ve ödül ceza yöntemi ile etik ilkelere uygun davranışları ödüllendirmek, ilkelere uymayan davranışları ise cezalandırmaktır (10).

Örgüt açısından etik liderlerin sahip olması gereken özellikler aşağıdaki şekilde belirtilmektedir (11);

- Etik değerleri sistemli bir şekilde açıklamak ve çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlamak,

- Çalışanları etik ilkelere uygun davranmaları hususunda sorumlu tutmak,
- Çalışanlara etik davranma konusunda örnek olmak,
- Bütün iş ve karar verme sürecini etik değerlere uygun yerine getirmek,
- Etik değerler ve alınan kararların birbirini destekler nitelikte olmasını sağlamak,
- Etik ilkelere uygun davranması için örgüt çalışanlarına gereken zaman ve kaynak temini sağlayarak güven ve becerileri kazandırmak,
- Örgüt içerisinde etkisinin olduğu herkesin düşüncelerine, duygularına ve isteklerine dikkat etmek,
- Gerektiğinde istikrarlı bir şekilde değişimlere ayak uydurmak,
- İşe alım ve kıdem ayarlaması sürecinde etik değerlere sahip bireylere fırsat vermek,
- Örgütün benimsemiş olduğu etik değerleri çağa uygun olarak değiştirebilmek.

2.2. Algılanan Stres

İnsanların hayatını farklı şekillerde etkileyen stres kelimesi, Fransızca “estrece”, Latince “estricia” kelimelerinden türemiştir ve gerilim, baskı, zorlanma, sıkıntıya düşme gibi anlamlara gelmektedir. Selye (1956), stresörü doğal hayatın dışında gelişen ve canlı vücudunda tepki yaratan uyarıcılar, stresi ise doğal hayatın dışında gelişen uyarıcılara karşı canlı vücudunun verdiği fiziksel, ruhsal ve bilişsel tepkiler olarak tanımlamıştır (12).

Stres, kişinin bir sıkıntı ya da fırsatla karşılaştığı durumlarda geliştirdiği duygusal ya da psikolojik tepkilerdir. İnsan hayatında kendini sık sık gösteren ve kişiden kişiye farklı sonuçlar ortaya çıkaran stres etkenine çok fazla maruz kalındığında ve başa çıkma mekanizmalarının yeterli olmadığı durumlarda vücutta fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak aşılması zor sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (8, 13).

Stresten kaynaklı olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalan birey, örgütsel anlamda da problem yaşamaktadır. Stres, bireyin işe ve örgüte karşı mevcut tutumunda olumsuz değişikliklere sebep olup düşük iş tatmini ve düşük örgütsel bağlılık şeklinde sonuçlar doğurmaktadır. Bu da bireyin başarı ve performansında düşüşe sebebiyet vererek bireyin örgüt içerisinde yabancılaşmasına neden olmaktadır. Birey çalışma ortamında mevcut performansını sergileyemediğinde işten ayrılma, işe gelmeme, işe sürekli geç kalma gibi düşünceler ortaya çıkabilmektedir. Bireyin işten ayrılmasına sebep olan bu düşünceler örgüt açısından da olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (14).

2.3. İş Performansı

İş performansı gerek çalışanlar gerek örgütler açısından büyük önem arz etmektedir. Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmek ve rekabet ortamında varlığını sürdürebilmek adına çalışanların yüksek performans ile çalışması örgütlere ciddi anlamda büyük katkılar sağlamaktadır. Örgüt içerisinde çalışanlar, maddi ve manevi olarak doyuma ulaştırıldığında, çalışanların yüksek performansla çalışması kaçınılmaz olmaktadır (15).

İş performansı kavramı ile ilgili çok sayıda tanım yapılmıştır. Bu kapsamda genel olarak, çalışanlardan beklenen işin belirlenmiş standartlar dahilinde nitelikli ve kaliteli düzeyde yapılması olarak ifade edilebilmektedir. İş performansı, iş davranışlarının ölçülebilir sonuçları (müşteri memnuniyeti, finansal getiriler gibi) ve çalışanların davranış boyutları (iş ile ilgili iletişim, karar verme gibi) açısından tanımlanabilmektedir (16).

İş performansı, etkililik ve verimlilik esasına dayalı olarak çıktının kalitesini belirleyen amaçlı ve belli planlar dahilinde yürütülen faaliyetlerdir (15). Çalışanların performansına yön veren değişkenler arasında; işi yapma becerisi, örgütsel destek, hedeflerin net olması, işin çalışanın kariyer

gelişimindeki rolü, geri bildirimler, işe ilgi duyulması, ceza-ödül yöntemlerinin adil olması ve kaynaklara ulaşabilme gibi faktörler yer almaktadır (17).

3. ETİK LİDERLİĞİN ALGILANAN STRESE ETKİSİ

Stres, çalışanları bireysel ve örgütsel anlamda birçok yönden olumsuz etkileme özelliğine sahiptir. Hizmet sunumunda önemli rol oynayan çalışanların stres faktörü ile karşı karşıya kalması; çalışanları stresli, yorgun ve mutsuz yapmakta iken, bu koşullar altında çalışanın işini kaliteli bir şekilde yapması imkânsız olmaktadır. Etik uygulamaların olduğu çalışma ortamı çalışanların stres yaşamalarını engellemede ve yüksek performans ile kaliteli hizmetin sunulmasında son derece önem taşımaktadır. Bu açıdan, stres yönetiminde ve çalışan verimliliği üzerinde doğrudan etkili olan etik değerlere sahip etik liderler kritik bir öneme sahiptirler (18). Etik liderlerin çalışanlarla iki yönlü iletişim kurma ve adil tutum ve davranışlar sergileyerek çalışanları ve örgütü koruma gibi özellikleri çalışanların kendilerini daha güvende hissetmesine ve iş ortamında daha az stres yaşamada etkili olmaktadır (5). Etik liderlik uygulamalarının olduğu çalışma ortamında çalışanların kendilerini daha değerli hissettikleri ve buna bağlı olarak stres yönetiminde daha başarılı oldukları bilinmektedir (18). Bu kapsamda Lantican (2020), etik liderlerin çalışan stresini azalttığı ve çalışanların daha yüksek moral ile çalıştıklarını bulmuştur (19). Haque ve Yamoah (2021) ile Alimo ve arkadaşları (2008) ise etik liderlik özelliğine sahip yöneticiler ile çalışanların algıladığı stres arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir (18, 20).

Zhou ve arkadaşlarının (2015) çalışmasına göre günümüzde örgütlerde çalışanların yüksek stres yaşamada etkili olan birçok faktör vardır. Bu faktörlerden birisi de etik dışı davranışlar sergileyerek çalışan stresini artıran yöneticilerdir (21). Gill ve arkadaşları (2010) çalışmada etik lider tarzına uygun davranan bir yöneticinin varlığı söz konusu olduğunda çalışan stresinin negatif yönde etkilendiği bulunmuştur (22). Goswami ve Dsilva'nın (2019) etik lider özelliklerinin çalışan stresini üzerindeki etkisini test etmek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmada; liderlerin etik liderlik özelliklerinden uzaklaşarak çalışanlarla zayıf iletişim kurduğu, adil davranmadığı, çalışanların yaptığı işi görmediği durumlarda, çalışan stresinin arttığı belirtilmektedir (23). Kim ve Kim'in (2020) algılanan stres ile iş performansı arasındaki ilişkide etik liderliğin etkisini incelediği çalışmada ise etik liderliğin stresi negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır (24). Benzer bir sonuç Erkutlu ve Chafra'nın (2006) çalışmada da bulunmuştur (25). Elçi ve arkadaşlarının (2012) farklı şehirlerde ilaç, finans, sağlık, gıda, ulaşım, bilgi teknolojisi ve inşaat sektöründen olmak üzere toplam yetmiş şirkette gerçekleştirmiş oldukları çalışmada etik liderliğin algılanan stres düzeyini negatif yönde etkilediği tespit etmişlerdir. Çalışmanın sonuçlarına göre örgütlerin başında etik ilke ve değerleri önemseyen, adil, dürüst ve dürüstlüğü takdir eden bir yönetici olduğunda çalışanlar emin ellerde olduklarının huzurunu yaşarlar (26). Bu kapsamda etik lider özelliklerine sahip yönetici ile çalışanların algılanan stres düzeyleri daha düşüktür (27). Sonuç olarak etik liderlik özelliğine sahip yöneticilerin çalışanların iş ve örgüt kaynaklı algıladığı stresi azaltacağı söylenebilir.

4. ETİK LİDERLİĞİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ

İş performansı, sunulan hizmet kalitesi ile doğrudan ilişkilidir. Her hizmet sunucusu yüksek performans ile talep edilen hizmetin giderilmesini ve örgüt amaçlarına ulaşmayı arzu etmektedir. Hizmet sunumunda ön planda yer alan çalışanların, yüksek performans ile istenilen sonuca ulaşması etik ilke ve değerlere sahip lider yöneticilere bağlıdır (28, 29). Bu tarz liderlik özelliği çalışanın kendini güvende hissetmesini ve buna bağlı olarak iş verimliliğinin artmasını sağlamaktadır. Etik değerlere uygun şekilde hareket eden, dürüst, adil, çalışanlara karşı önyargılı olmayan ve çalışan isteklerine önem veren etik lider özelliğine sahip yöneticiler çalışanın yüksek performans ile çalışmasını mümkün kılmaktadır. Ancak liderliğin etik dışı olarak algılandığı örgütlerde çalışanların işe yabancılaştığı ve iş performansında düşmelerin meydana geldiği belirlenmiştir (30). Etik liderliğin davranış ve tutumları iş ve örgüt performansı düzeyinin belirleyicisidir (31, 32). Bello'nun (2012), Aksoy'un (2013), Obicci'nin (2015), Ayan'ın (2015), Kelidbari ve arkadaşlarının (2016), Bıyık ve

arkadaşlarının (2017), Yasan ve arkadaşlarının (2019) ve Büyükbeşe ve Gündoğdu'nun (2021) yaptıkları çalışmalara göre etik liderlerin iş performansını pozitif yönde etkilediği belirtilmektedir (28, 33-39).

Çalışan performansı çok boyutlu bir yapı olup çalışan ve örgüt başarısını belirleyen son derece önemli bir unsurdur. Gils ve arkadaşları (2015) örgütün etik liderler tarafından yönetilmesi durumunda çalışan performansı ve örgüt başarısının arttığını göstermişlerdir (31). Joplin ve arkadaşlarının (2019) çalışmasında etik ilke ve değerlere sahip liderlerin, çalışanların gerçek performanslarını keşfetmelerine ve mevcut performanslarını iyileştirmelerine yardımcı olduğu ve iş performansını pozitif yönde etkilediği belirtilmektedir (40). Brown ve Trevino (2006) etik liderlerin çalışanlar arasında olumlu davranışlara ilham verdiğini ve çalışanların performansını pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir (41). Piccolo ve arkadaşları (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmada etik liderlik özelliği sergileyen yöneticilerin çalışan motivasyonunu arttırdığı ve buna bağlı olarak çalışan performansının pozitif yönde etkilendiği tespit edilmiştir (42). Walumbwa ve Schaubroeck (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışmada etik liderlik algılarının çalışanlara güven verdiği ve çalışanların da kendilerini destekleyen bir liderlerinin olduğu bilincinde olduklarında performanslarının pozitif yönde etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır (43). Schwepker ve Dimitriou'nun (2021) farklı kurumlarda yaptıkları çalışmada etik ilkelere aykırı davranışlar sergileyen liderlerin çalışanların iş performansını düşürdüğü, etik ilke ve değerlere sahip liderlerin ise iş performansını arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır (5). Literatür incelemesi sonucunda, etik liderliğin çalışan performansı üzerinde pozitif yönlü etkisinin olduğu görülmektedir.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Etik liderlik özelliği gösteren yöneticiler çalışanların algılanan stres ve iş performansı üzerinde etkilidir ve çalışanların iş performansını pozitif yönde, algıladığı stresi ise negatif yönde etkilemektedir. Etik liderler, etik ilke ve değerlere uygun davranış gösterme, adil muamele, iki yönlü iletişim ve yeterli iş özerkliği sağladığında çalışanların daha az stres yaşadığı ve daha yüksek performans ile çalıştığı belirtilmektedir. Bu açıdan etik liderlik özelliği gösteren yöneticiler tarafından yönetilen örgütlerde; örgüt verimliliği ve çalışan memnuniyeti yüksektir. Literatür değerlendirilmesi sonucunda yapılan çalışmalara dayanarak çalışan stresi ve iş performansı örgütteki liderlerin davranış ve tutumlarının etik ilke ve değerlere uygun olması ile ilişkilidir. Çalışan stresi ve iş performansı üzerindeki olumlu etkisi sebebiyle etik liderlik tarzına son yıllarda ilgi artmıştır. Dolayısıyla çalışanların algılanan stres düzeyini azaltmada ve iş performansı düzeyini arttırmadaki önemli rolü nedeniyle, yöneticilerin eğitiminde etik liderlik eğitimlerine yer verilmeli ve yöneticiler çeşitli teşvikler kullanılarak etik davranış göstermeleri yönünde motive edilmelidir.

KAYNAKÇA

1. Dinç, Y. ve Cengiz, S. (2014). Muhasebe Denetiminde Hata Ve Hilenin Denetçi Etiği Açısından İncelenmesi: Enron Skandalı Örneği. Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, 221-236.
2. Yukl, G. (2002). Leadership in organization. 8th ed., New Jersey: Prentice Hall University of Albany State University of New York, 48-50.
3. Zhu, W., May, D.R. ve Avolio, B.J. (2004). The Impact Of Ethical Leadership Behavior On Employee Outcomes: The Roles Of Psychological Empowerment And Authenticity. Journal of Leadership and Organizational Studies, Cilt 11, Sayı 1, 16-26. doi: 10.1177/107179190401100104.
4. Karahan, A. (2008). Hastanelerde Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Afyonkarahisar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 1, 145-162.
5. Schwepker, C.H. ve Dimitriou, C.K. (2021). Using Ethical Leadership To Reduce Job Stress And Improve Performance Quality In The Hospitality Industry. International Journal of Hospitality Management, Cilt 94, Sayı 0, 1-11. doi: 10.1016/j.ijhm.2021.102860.
6. Yılmaz, E. The Analysis Of Organizational Creativity In Schools Regarding Principals' Ethical Leadership

- Characteristics. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Cilt 2, Sayı 2, 3949-3953. doi: 10.1016/j.sbspro.2010.03.622.
7. Riggio, R.E. (2018). What's wrong with leadership? Improving leadership research and practice. Routledge: 226-238.
 8. Hunt, S.D., Wood, V.R. ve Chonko, L.B. (1989). Corporate Ethical Values And Organizational Commitment In Marketing. *Journal of Marketing*, Cilt 53, Sayı 3, 79-90. doi: 10.1177/002224298905300309.
 9. Bennis, W.G. (1992). *Managing The Dream: Leadership In The 21st Century*. The Management of Human Resources: Selected Readings, Cilt 30, Sayı 6, 166-168. doi: 10.1108/eum0000000000113.
 10. Plinio, A.J. (2009). Ethics And Leadership. *International Journal Of Disclosure And Governance*, Cilt 6, Sayı 4, 277-283.
 11. Duran, C., Boz, D., Behdioğlu, S. ve Aktı, Ü. (2004). Vicdani liderlik insanlığa insanlığın sesi. Ankara: Gazi Kitabevi, 73-76.
 12. Selye, H. (1956). *The stress of life*. America: Published By The McGraw-Hill Book Company Printed In The United States of America, 4-14.
 13. Selye, H. (1936). A Syndrome Produced By Diverse Nocuous Agents. *Nature*, Cilt 138, Sayı 347, 32. doi: 10.1038/138032a0.
 14. Aksoy, A. ve Kutluca, F. (2010). Çalışma Hayatında Stres Kaynakları, Stres Belirtileri Ve Stres Sonuçlarının İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma. In *Journal of Social Policy Conferences*, Cilt 0, Sayı 49, 458-486.
 15. Sonnentag, S. ve Frese, M. (2002). Performance Concepts And Performance Theory. *Psychological Management of Individual Performance*, 1-25. doi: 10.1002/0470013419.ch1.
 16. Smith, P.C. ve Goddard, M. (2002). Performance Management And Operational Research: A Marriage Made In Heaven?. *The Journal Of The Operational Research Society*, Cilt 53, Sayı 3, 247-255. doi: 10.1057/palgrave.jors.2601279.
 17. Örucü, E. ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans Ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 15, Sayı 1, 85-97.
 18. Haque, A. ve Yamoah, F.A. (2021). The Role Of Ethical Leadership In Managing Occupational Stress To Promote Innovative Work Behaviour: A Cross-Cultural Management Perspective. *Sustainability*, Cilt 13, Sayı 17, 9608.
 19. Lantican, C.A.O. (2020). The Influence Of Ethical Leadership On Employees' Work-Related Stress And Organizational Commitment: Evidence From A Developing Country. *Journal of Economics, Management & Agricultural Development*, Cilt 6, Sayı 1, 16-31.
 20. Alimo Metcalfe, B., Alban Metcalfe, J., Bradley, M., Mariathasan, J. ve Samele, C. (2008). The Impact Of Engaging Leadership On Performance, Attitudes To Work And Wellbeing At Work. *Journal of Health Organization and Management*, Cilt 22, Sayı 6, 586-598. doi: 10.1108/1477726081.
 21. Zhou, H., Jin, M. ve Ma, Q. (2015). Remedy For Work Stress: The Impact And Mechanism Of Ethical Leadership. *Cent. Eur. J. Public Health*, Cilt 23, Sayı 2, 176-180.
 22. Gill, A., Flaschner, A.B. ve Bhutani, S. (2010). The Impact Of Transformational Leadership And Empowerment On Employee Job Stress. *Bus. Econ. J.*, Cilt 1, Sayı 1, 1-11.
 23. Goswami, I. ve Dsilva, N.R. (2019). Impact Of Job Satisfaction And Job Stress On Employees' Life In Mumbai's Hospitality Sector. *Journal of Strategy and Management*, Cilt 12, Sayı 3, 330-346. doi: 10.1108/JSMA-01-2019-0012.
 24. Kim, M. ve Kim, B. (2020). The Performance Implications Of Job Insecurity: The Sequential Mediating Effect Of Job Stress And Organizational Commitment And The Buffering Role Of Ethical Leadership. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Cilt 17, Sayı 21, doi: 10.3390/ijerph17217837.
 25. Erkutlu, H.V. ve Chafra, J. (2006). Relationship Between Leadership Power Bases And Job Stress Of Subordinates: Example From Boutique Hotels. *Management Research News*, Cilt 29, Sayı 5, 285-297. doi: 10.1108/01409170610674419.
 26. Elçi, M., Şener, İ., Aksoy, S. ve Alpkan, L. (2012). The Impact Of Ethical Leadership And Leadership Effectiveness One The Mediating Role Of Work Related Stress. *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, Cilt 58, Sayı 0, 289-297. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.1003.
 27. Bedi, A., Alpaslan, C.M. ve Green, S. (2015). A Meta-Analytic Review Of Ethical Leadership Outcomes

- And Moderators. *J. Bus. Ethics*, Cilt 139, Sayı 3, 517-536. doi: 10.1007/s10551-015-2625-1.
28. Bello, S.M. (2012). Impact Of Ethical Leadership On Employee Job Performance. *International Journal of Business and Social Science*, Cilt 3, Sayı 11, 228-236.
29. Brown, M.E., Trevino, L.K. ve Harrison, D.A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Cilt 97, Sayı 2, 117-134. doi: 10.1016/j.obhdp.2005.03.002.
30. Walumbwa, F.O., Mayer, D.M., Wang, P., Wang, H., Workman, K. ve Christensen, A.L. (2011). Linking Ethical Leadership To Employee Performance: The Roles Of Leader-Member Exchange, Self-Efficacy And Organizational Identification. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Cilt 115, Sayı 2, 204-213. doi: 10.1016/j.obhdp.2010.11.002.
31. Gils, S.V., Quaquebeke, N.V., Knippenberg, D.V., Dijke, M.V. ve Cremer, D.D. (2015). Ethical Leadership And Follower Organizational Deviance: The Moderating Role Of Follower Moral Attentiveness. *The Leadership Quarterly*, Cilt 26, Sayı 0, 190-203.
32. Kalshoven, K., Den Hartog, D.N. ve De Hoogh, A.H.B. (2011). Ethical Leadership At Work Questionnaire (ELW): Development And Validation Of A Multidimensional Measure. *The Leadership Quarterly*, Cilt 22, Sayı 0, 51-69. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.12.007.
33. Aksoy, S. (2013). Etik Liderin Ve Etik İklimin İş Performansına Etkisi: İlaç Müessesleri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 18. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiri Kitabı*, Kars, 91-103.
34. Obicci, P.A. (2015). Effects Of Ethical Leadership On Employee Performance In Uganda. *Net Journal of Business Management*, Cilt 3, Sayı 1, 1-12.
35. Ayan, A. (2015). Etik Liderlik Tarzının İş Performansı, İçsel Motivasyon Ve Duyarsızlaşma Üzerine Etkisi: Kamu Kuruluşunda Bir Uygulama. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 10, Sayı 3, 117-141.
36. Kelidbari, H.R.R., Fadaei, M. ve Ebrahimi, P. (2016). The Role Of Ethical Leadership On Employee Performance In Guilan University Of Medical Sciences. *Social and Behavioral Sciences*, Cilt 230, Sayı 0, 463-470. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.09.058.
37. Bıyık, Y., Şimşek, T. ve Erden P. (2017). Etik Liderliğin Çalışanların İş Performansı Ve İş Tatminine Etkisi. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, 59-70.
38. Yasan, B., Doğan, S. ve Mengi, B.T. (2019). Etik Liderlik Ve Etik İklimin İç Denetçilerin Performansına Etkisi Ve Bir Araştırma. *TİDE Academia Research*, Cilt 2, Sayı 0, 249-280.
39. Büyükbeşe, T. ve Gündoğdu, H. (2021). Örgütsel Adaletin Bağlamsal Performans Üzerine Etkisinde Etik Liderliğin Aracı Rolü. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 18, Sayı 2, 1080-1101. doi: 10.33437/ksusbd.932711.
40. Joplin, T., Greenbaum, R.L., Wallace, J.C. ve Edwards, B.D. (2019). Employee Entitlement, Engagement, And Performance: The Moderating Effect Of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, Cilt 168, Sayı 0, 813-826. doi: 10.1007/s10551-019-04246-0.
41. Brown, M.E. ve Trevino, L.K. (2006). Ethical Leadership: A Review And Future Directions. *The Leadership Quarterly*, Cilt 17, Sayı 6, 595-616. doi: 10.1016/j.leaqua.2006.10.004.
42. Piccolo, R.F., Greenbaum, R., Hartog, D.N. ve Folger, R. (2010). The Relationship Between Ethical Leadership And Core Job Characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 31, Sayı 2-3, 259-278. doi: 10.1002/job.627.
43. Walumbwa, F.O. ve Schaubroeck, J. (2009). Leader Personality Traits And Employee Voice Behavior: Mediating Roles Of Ethical Leadership And Work Group Psychological Safety. *Journal of Applied Psychology*, Cilt 94, Sayı 5, 1275-1286. doi: 10.1037/a0015848.