



Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi
The Journal of International Social Research
Cilt: 10 Sayı: 52 Volume: 10 Issue: 52
Ekim 2017 October 2017
www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581
Doi Number: <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2017.1946>

ETİK LİDERLİĞİN ÜRETİM KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ANKARA ÜRETİM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA*

THE EFFECT OF ETHICAL LEADERSHIP ON COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIORS: A STUDY ON ANKARA MANUFACTURING SECTOR

Mehmet ARIKÖK**

Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU***

Öz

Üretim sektöründeki çalışanların üretim karşıtı iş davranışlarının etik liderlik algısı ile etkileşimini ölçmeye çalışan bu araştırmanın evrenini Ankara Sanayi Odası'na üye üretim şirketleri oluşturmaktadır. Araştırmada karma yöntem kapsamında anket uygulaması, odak grup toplantısı ve gözlem yapılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi ile yapılan nicel analizler sonucunda etik liderliğin üretim karşıtı iş davranışları üzerinde ters yönlü bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Nitel analizler sonucunda ise etik kavramının net olarak algılanmadığı, liderlerin ahlaki özelliklerinin daha ön plana çıktığı, görevle ilgili etik uygulamalara pek rastlanmadığı, yenilikçi insan kaynakları uygulamalarına ihtiyaç olduğu ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Etik Liderlik, Üretim Karşıtı İş Davranışları.

Abstract

The population of this study aiming at measuring the interaction between counterproductive work behaviors and ethical leadership contains manufacturing companies, member of Ankara Chamber of Industry. The study employs survey methodology, focus group study and observation as a mixed method. Quantitative analyses made by means of structural equation modelling reveal that ethical leadership has a negative effect on counterproductive work behaviors. It is observed as a consequence of qualitative analyses that ethic as a concept is not understood, moral values of leaders are more welcomed, task-oriented ethical applications are not observed, and innovative human resource applications are required.

Keywords: Leadership, Ethical Leadership, Counterproductive Work Behaviors.

Giriş

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi ve yaşayabilir hale gelmesi eldeki kaynakları daha etkili, etkin ve verimli kullanmasına bağlıdır. İşletmelere rekabet avantajı sağlayan bu kaynaklar içerisinde beşeri sermaye giderek daha ön plana çıkmaya başlamıştır. Teknolojideki hızlı değişim, küreselleşme ve değişen müşteri ihtiyaçları işletmeleri zorlarken, yaratıcılığı yüksek çalışanlar işletmelerin konumlarını sağlamlaştırmakta ve daha ileriye taşıyabilmektedir. Bu doğrultuda değişen anlayışla birlikte liderlik anlayışı da evrim geçirmiş ve daha insan odaklı bir hal almıştır. Hizmette mükemmellekle birleşen insan odaklılık, etik değerleri daha ön plana taşımıştır. Özellikle bilgiye erişimin daha hızlı olduğu günümüz iş dünyasında, çalışanların beklentileri de bu yönde değişim yaşamıştır. Evrensel ilkelerin toplumsal kültür bağlamında uyarlanarak hızla yayıldığı bir çevrede çalışanlar liderlerinden ahlaki değerlere saygı beklemekte, kişisel değerlerin korunmasını istemektedir. Daha da önemlisi bu yönde liderlerin rol model olarak davranışlarında tutarlılık göstermelerini beklemektedir.

Güncel liderlik yaklaşımlarından dönüşümcü liderlik, otantik liderlik, hizmetkâr liderlik ve karizmatik liderlik gibi pek çok liderlik tarzının kavramsal ayrılmaz bir parçası sayılan etiklik ayrı bir liderlik tarzı olarak da karşımıza çıkmaktadır. Lidere duyulan güvenin temelinde gelişen etik liderliğin, yarattığı olumlu etik iklim marifetiyle pozitif örgütsel tutum ve davranışlar üzerinde olumlu etkileri bulunduğu tespit edilmiştir. Etik liderliğin, örgütsel tutum ve davranışların karanlık yüzü olarak nitelendirilebilecek üretim karşıtı iş davranışları gibi olumsuz tutum ve davranışlar üzerindeki etkisi tam olarak ortaya koyulamamıştır. Oysa ki, işletme kaynaklarının azalmasının önüne geçilmesi işletme

* Bu çalışma, Prof.Dr. Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU danışmanlığında hazırlanan doktora tezi çalışmasından üretilmiştir.

** Dr., Kara Kuvvetleri Komutanlığı, m_arikok@yahoo.com

***Prof.Dr., Kocaeli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme, Yönetim ve Organizasyon, hulyacekmececioglu@gmail.com

varlıklarının artırılması kadar önemli bir konudur. Pozitif örgütsel tutum ve davranışlar üzerindeki olumlu etkisi kabul edilen etik liderliğin uygulanmasıyla yaratılacak etik iklimle, örgütlerdeki olumsuz davranışlar rahatlıkla engellenebilir.

Etik liderlerin, astlarını etkileme gücüne sahip olması ve onları ortak amaca yönlendirirken rol model olmaları beklenmektedir. Şeffaflık ilkesi üzerine kurulu lider-ast ilişkisinde güven, temel esas teşkil etmektedir. Lidere duyulan güven, pozitif örgütsel tutum ve davranışların temel belirleyicilerinden biri olarak kabul edilmektedir. Özellikle çalışanların iyilik halini bozucu negatif tutum ve davranışlar üzerindeki ters yöndeki etkisi sonucunda çalışanların iyilik halinde olumlu gelişmeler olduğu elde edilen bulgular arasındadır. Ancak, belirgin bir şekilde etik liderliğin üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisine odaklanan çalışmalar yok denecek kadar azdır. Bu nedenle bu çalışmanın konusu iki değişken arasındaki etkileşimin analiz edilmesi olarak belirlenmiştir.

Bu doğrultuda ilk olarak araştırmanın değişkenleri kavramsal olarak tartışılmış ve hipotezler üretilmiştir. Daha sonra araştırma kısmına ilişkin bilgi verilmiş ve bulgular elde edilmiştir. Çalışmanın sonucunda, araştırmacılara ileriki çalışmalar için öneriler sunulurken, sahadaki uygulamacılar için de bazı ipuçları verilmeye çalışılmaktadır.

1. Kavramsal Çerçeve ve Araştırma Hipotezi

1.1. Etik Liderlik

Etik liderlik literatürü oldukça yeni bir araştırma alanıdır. Öyle ki, Stouten ve arkadaşları (2012) etik liderliği, liderliğin keşfedilmemiş yanı olarak tanımlamıştır. Özellikle 2000'li yıllarda bankacılık ve petrol sektörlerinde yaşanan skandallar sonucunda daha ön plana çıkan etik liderlik, örgütsel yapı içerisinde etik ilkelerin yerleşmesi için rol-model olma sorumluluğunu yüklemektedir (Eisenbess, 2012: 791). ABD'de yapılan bir araştırma sonucunda çalışanların %56'sının etik olmayan davranışlarla karşılaştığı tespit edilmiştir (Mayer vd., 2010: 7). Etik olmayan bu davranışlara yalan söyleme, kötüye kullanma, çalışma saatlerini gerçeğe aykırı beyan etme, interneti kötüye kullanma, iş güvenliği talimatlarına uymama, ayrımcılık yapma, hırsızlık ve çalışma arkadaşına cinsel tacizde bulunma örnek olarak verilebilir (ERC, 2007).

Skandalların artması ve etik olmayan davranışların sıklaşması örgütlerde liderlik sorununu gündeme getirmiştir. Bir örgütün etik kültürünün temel özelliği liderlik olduğu (Treviño vd., 1999) gibi etikliği örgütlerin gündemine taşıyacak olanlar da ancak liderlerdir (Treviño vd., 2000). Etik liderlik çalışmaları Brown ve arkadaşları (2005) tarafından yapılan tanıma dayanmaktadır. Genel olarak etik liderlik, liderin etik değerlere bağlı kalması ve davranışlarını etik değerlerle ilişkilendirmesidir (Cuilla, 1998).

Etik lider doğru ve dürüst davranış göstererek, adil uygulamaları sürekli gündemde tutan liderdir (Brown vd., 2005). Etik lider olmak kadar astları etik ilkeler çerçevesinde yönetmek ve onları yönlendirmek gerekmektedir. Etik liderler dürüstlük, samimiyet, gerçekçilik, insan odaklılık ve ahlaki değerler gibi erdemleri taşıyan ve hayatının her anını bu erdemlere göre yaşayan kişilerdir. Etik liderler çalışanlara karşı adil, şefkatli, yardımsever davranışlar sergileyerek ve adil bir çalışma iklimi yaratarak etik erdemlerin merkezi haline gelerek, taklit edilmektedirler (Bandura, 1986: 207). Bu nedenle etik liderlik, kişisel davranış, tutum, söylemler ve kişilerarası ilişkiler aracılığı ile etik yönetim uygulamalarının gösterilmesi, hayata geçirilmesi, ayrıca çalışanlar ile kurulan ikili ilişkilerle bu tür tutum ve davranışların teşvik edilmesi ve güçlendirilmesi olarak tanımlanmıştır (Brown vd., 2005: 120).

Liderlik tarzlarından bir kısmında etik kurallara uymak, etik kodu uygulamak, etik standartlara uyum sağlamak gibi özellikler bulunmakla birlikte etik ilkelerin neler olduğu ve bu etik ilkelere astların uymasının nasıl sağlanacağı konusuna açıklık getirilmemiştir (Eisenbeiss, 2012: 792). Bu açıdan etik liderlik, liderin uyması gereken değerleri daha ön plana çıkararak diğer liderlik tarzlarından ayrılmaktadır. Bununla birlikte, liderin etik yanı veya üstün ahlaki özelliklerinin dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik, karizmatik liderlik, otantik liderlik ve ruhsal liderlik kuramlarında öne çıktığı ve bu tarz liderlik tanımlarının kavramsal yapılarının ayrılmaz bir parçası oldukları görülmektedir. Etik liderlikte liderin dürüstlüğü bir gereklilik olmakla birlikte, dürüstlüğün yanı sıra samimiyet, gerçekçilik, insan odaklılık ve ahlaki değerler gibi faktörler de yar almaktadır (Howell ve Avolio, 1992).

Etik liderlik; liderin etkililiğini algılaması, liderin takipçilerinin iş tatmini ve işine adanmışlığıyla ve yönetime problemlerin iletilmesiyle de yakından ilgilidir (Brown vd., 2005: 117). Bu doğrultuda etik liderlik, etikliği karar vermede, davranışlarda, astları etkilemede ve ortam olarak nitelendirilen örgütsel ve çevresel faktörlerin oluşumunda bir bütün olarak ele almaktadır. Nitekim, etik liderliğin etik iklim, etik karar verme, davranışsal etik ve iletişimsel etik olmak üzere dört boyut olarak ele alındığı görülmektedir (Brown vd., 2005; Brown ve Trevino, 2005; Brown ve Trevino, 2006). Etik iklim esasen örgütsel değerlerin ne olduğu, ne

tür davranışların uygun olduğu ve nasıl davranılması gerektiğini belirlemektedir (Mayer vd., 2010: 9). Victor ve Cullen (1988) de etik iklimi hangi davranışın etik olup olmadığını belirleyen ortak kurumsal algı olarak tanımlamaktadır. Diğer bir ifade ile etik iklim bir örgütün etik değerlerinin ve çalışanlardan beklenen davranışların çerçevesini çizmektedir (Kitapçı ve Elçi, 2005). Keza iklim, çalışanın çalışma ortamını algılayış biçimi ile doğrudan alakalıdır (Topcu vd., 2013: 613). Etik karar verme, etik liderin doğru olan ile olmayanı ayırt ederek, etik kurallara uygun karar vermesi ve sonrasında bu karar ile tutarlı davranışlarda bulunmasını içermektedir (Turhan, 2007). Treviño ve arkadaşları (2006: 952) davranışsal etiği genel kabul görmüş ahlaki davranış normlarına göre yargılanan bireysel davranış olarak tanımlamaktadır. Beşeri ilişkilerin söz konusu olduğu her ortamda etik davranılması öncelik kazanmakta, davranışların doğrudan veya dolaylı olarak değerlerle ilişkili olduğu düşünülmektedir (Uğurlu, 2012). Etik liderliğin temeli lider ile astı arasında kurduğu sağlıklı iletişimidir. Lider ile izleyicileri arasında adil paylaşımın yapılması ve sosyal mübadele çerçevesinde uyumun sağlanabilmesi bu sağlıklı iletişime bağlıdır. Ahlaki değerlerin liderden asta taşınmasında iletişimin yeri oldukça önemlidir (Brown vd., 2005). Etkili iletişim becerilerine sahip lider izleyenlerini etik davranmaları konusunda daha rahat motive edebilmektedir (Aykanat, 2014: 75). Etik liderler astların kararlara katılımına olanak tanıyarak ve onların fikirlerini serbest bir şekilde dile getirmesine müsaade ederek etik davranışların astlara transfer edilmesini sağlayabilir (Brown vd., 2005; Walumbwa vd., 2011). Bu süreçte liderin toplumsal ahlaki değerleri benimseyerek, adalet ve doğruluğu davranışlarında uygulaması istenmektedir (Alkan, 2015: 113). Bu şekilde etik lider astlarına ilham kaynağı olabilmekte ve verdiği sözlerde durarak astları üzerinde güven duygusu yaratabilmektedir (Pipkin, 2000).

Etik liderlik özelliklerini ve davranışlarını, etik liderin karar verme aşamasında doğru kararı etik kuralları gözeterik vermesi, etik kurallar çerçevesinde astları ile iletişimi sürdürmesi ve astları etik ilkelere uygun ödüllendirmesi ve cezalandırması şeklinde özetlemek mümkündür (Mayer vd., 2010: 8).

1.2. Üretim Karşıtı İş Davranışları

Üretim karşıtı iş davranışları, psikologlar, sosyologlar, ekonomistler ile yönetim ve organizasyon alanında çalışanlar tarafından ilgi duyulan multi-disipliner bir çalışma alanıdır (Marcus ve Schuler, 2004: 649). Bu sebeple farklı bakış açıları ile konuyu ele alan araştırmacıların üretim karşıtı iş davranışlarını da farklı kuramsal temellere dayandırdığı görülmektedir (Spector ve Fox, 2002: 4). Çalışmaların; davranışın örgüte ve bireye karşı yöneltilmiş olmasına, davranışın şiddetinin derecesine, kaynağına ve örgütsel normları ihlal etme derecesine göre farklılaştığı ifade etmek mümkündür (O'Boyle vd., 2011: 41). Farklı yaklaşımlar bulunmakla birlikte, üretim karşıtı iş davranışlarının örgütsel fonksiyonları işlevsiz bırakarak veyahut çalışanların etkililiğini azaltarak örgüte zarar verdiği yönünde ortak bir anlayış bulunmaktadır (Fox vd., 2001: 291).

Spector ve Fox (2002)'a göre üretim karşıtı iş davranışları, doğrudan örgütü ve örgütün paydaşlarını (yöneticiler, çalışma arkadaşları, astlar, müşteriler vb.) hedef alan, bilinçli bir şekilde yapılan ve zarar verme niyetinin açık bir şekilde gösterildiği ya da gizlenerek yapıldığı davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Saldırganlık ve hırsızlık gibi açıkça yapılan davranışlarla birlikte kurallara uymama ve işini kasıtlı olarak yanlış yapma gibi daha pasif olarak nitelendirilebilecek davranışlardan da oluşabilmektedir.

Jonas ve Leberherz (2008), üretim karşıtı iş davranışları terimini, örgüt normlarını ihlal eden ve dolayısıyla örgütün iyi oluşu için tehdit oluşturan tüm istemli davranışlara işaret etmek için kullanmaktadır. Sackett (2002) ise üretim karşıtı iş davranışlarını örgütün yasal çıkarlarına karşı yapılan davranışlar olarak nitelemektedir. Spector ve Fox (2005: 153) bu tanımu genişleterek üretim karşıtı iş davranışlarının sadece örgüte karşı değil; çalışanlara, müşterilere ve diğer paydaşlara karşı da yapılabileceğini öne sürmüştür. Bu nedenle, üretim karşıtı iş davranışları genel olarak, örgütsel normlara uymayarak örgüte ve örgüt paydaşlarına zarar vermeye yönelik davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Marcus ve Schuler (2004: 648), bu tanımdan hareketle üretim karşıtı iş davranışlarının oluşmasında; kasıtlı, istendik hareket olması, zarar verme potansiyeli içermesi, yasalara veya kurumsal politikalara aykırı olması ve yaratacağı faydanın, vereceği zarardan fazla olmaması koşullarının gerçekleşme şartını aramaktadır.

Üretim karşıtı iş davranışlarını ele alan çalışmaların; davranışın örgüte ve bireye karşı yöneltilmiş olmasına, davranışın şiddetinin derecesine, kaynağına ve örgütsel normları ihlal derecesine göre farklılaştığı görülmektedir (O'Boyle vd., 2011: 41). Üretim karşıtı iş davranışları örgüte veya örgüt çalışanına karşı yapılabilmektedir (Spector, 1978). İşyerinde kasadan para alınması doğrudan örgüte yönelik bir davranış iken, çalışma arkadaşının fikrinin sahiplenilmesi kişiye yönelik bir davranıştır. Sapkın davranışların üretimde sapma, mülkiyet ile ilgili sapma, politik sapma ve kişisel saldırı olarak dört grupta ele alındığı görülmektedir (Goh, 2006: 9). Diğer taraftan, Robinson ve Bennett (1995) tarafından üretim karşıtı iş davranışları kişilere ve örgüte yönelik olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Üretim karşıtı iş davranışlarını iki faktörlü olarak ele alan Hollinger ve Clark (1983) da davranışları; üretimden sapma ve malzemeye zarar

verme adları altında toplamıştır. Üretim karşıtı iş davranışlarını iki boyut olarak ele alan diğer bir görüş de, davranışların aktif ve pasif olmak üzere tasnif edilebileceğini belirtmektedir (Buss, 1961). Bunlarla birlikte, Neumann ve Baron (1998) üretim karşıtı iş davranışlarının düşmanca davranışlar, engelleme ve gizli saldırganlık olmak üzere üç faktör altında toplandığını belirtmiştir. Gruys (1999) tarafından yapılan ve Gruys ve Sackett (2003) tarafından doğrulanan faktör analizi sonucunda; üretim karşıtı iş davranışlarının genel olarak onbir başlık altında toplandığı, bu onbir faktörün kişi-örgüt arasında ve görevle ilgili olmak üzere temel iki boyutta ele alınabileceği belirtilmektedir. Konuyla ilgili literatür incelendiğinde, üretim karşıtı iş davranışları ile ilgili en çok kabul gören boyutlandırmanın Spector ve arkadaşları (2006) tarafından yapıldığı görülmektedir. Bu boyutlandırmaya göre üretim karşıtı iş davranışları; kötüye kullanma, üretimin sapma, sabotaj, hırsızlık ve geri çekilme olmak üzere beş boyutta incelenmektedir.

1.3. Etik Liderliğin Üretim Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkisi

Üretim karşıtı iş davranışları, çalışanların örgütsel ortama ilişkin algılarının negatif olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır (Kanten ve Ülker, 2013: 625; Kanten ve Ülker, 2014). Bu anlamda örgütteki yönetim tarzının ve liderin yarattığı iklimin çalışanlar üzerinde tesiri fazla olacaktır. Nitekim, liderlik, üretim karşıtı iş davranışları gibi negatif örgütsel davranışların hem belirleyicisi hem de önleyicisi olarak ele alınan faktörlerden biridir (Tepper vd., 2009; Thau vd., 2009; van Gils vd., 2015).

Yöneticilik tarzlarından otokratik liderlik ile üretim karşıtı iş davranışlarının pozitif ilişkili bulunması, olumsuz duyguların açığa çıkmasında liderin rolünü ortaya koymaktadır (Kanten ve Ülker, 2013: 627; Kanten ve Ülker, 2014). Etik liderliğin de sapkın davranışlar, işyeri zorbalığı gibi uygun olmayan davranışları azalttığı yönünde tespitler bulunmaktadır (Mayer vd., 2009; Stouten vd., 2010; Avey vd., 2011; Miao vd., 2012).

Astlar, bir liderin davranışının etik olup olmadığı konusunda karar veremediği zaman, liderin davranışlarını etiklik bağlamında nötr bir şekilde algılamaktadır (van den Akker vd., 2009: 103). Bu algı astların ahlaki davranışları üzerinde olumlu etki yaratılmasını kısıtlayabildiği gibi bazen astları üretim karşıtı iş davranışlarına dahi yönlendirebilmektedir (Treviño vd., 2000: 129-130).

Detert ve arkadaşları (2007) lokantalardaki üretim karşıtı iş davranışlarının belirleyicisi olarak yönetsel fonksiyon bağlamında kötüye kullanma, etik liderlik ve kontrolün etkilerini araştırmıştır. Kötüye kullanma ve kontrolün üretim karşıtı iş davranışlarını azalttığı tespit edilmiş ancak, etik liderliğin istatistiksel olarak anlamlı bir etkisine rastlanılmamıştır.

Kessler ve arkadaşları (2013) tarafından liderlik tarzının kişiler arası çatışma ve üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışma sonucunda liderlik tarzının ve kişiler arası çatışmanın bireyin negatif duyguları üzerinde etkili olduğu, bu durumun da üretim karşıtı iş davranışlarına yol açtığı tespit edilmiştir.

Kılıç (2013) tarafından kamu idarelerinde yapılan araştırma neticesinde, etik iklim algısının üretim karşıtı iş davranışlarını negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Yöneticilerin etik davranışları sonucunda yaratacakları etik iklim algısı üretim karşıtı iş davranışlarının oluşmasını engelleyecektir. Bu bulguyu destekler mahiyette, Sami ve arkadaşları (2016) tarafından Pakistan'daki kamu bankalarında yapılan bir çalışma sonucunda da etik liderliğin çalışanların kamu yararına çalışma ve kamu değeri yaratma algılarını artırdığı tespit edilmiştir.

Van Gils ve arkadaşları (2015) tarafından iki farklı örnekleme yapılan çalışma sonucunda etik liderlik ile sapkın davranışlar arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Özellikle ahlak konusunda farkındalığı yüksek çalışanlar söz konusu olduğunda bu ilişkinin daha da güçlendiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma bulgularından hareketle mevcut literatürün hedeflediği bir liderlik tarzı olan etik liderliğe ulaşılabilmesi için ahlaki farkındalığın yüksek olması gerektiği ifade edilebilir. Etik bir çalışma ortamı yaratılabilmesi için liderin tüm çalışanları bir arada tutmayı başaracak bir vizyon belirlemesi ve bu vizyonun da etik ilkeleri içermesi önemlidir.

Khokhar ve Zia-ur-Rehman (2017) etik liderliğin bireysel iş performansı üzerindeki etkisinde üretim karşıtı iş davranışlarının rolünü sosyal öğrenme ve sosyal mübadele kuramları çerçevesinde araştırmıştır. Araştırmada etik liderliğin bireysel iş performansını olumlu yönde etkilediği ve bu etkileşimde üretim karşıtı iş davranışlarının kısmen aracı olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle, etik liderliğin temel değerlerinin örgütsel kültürün ayrılmaz bir parçası haline getirilmesi sonucunda yaratılacak etik iklimin üretim karşıtı iş davranışlarının oluşmasına müsaade etmeyeceği, böylelikle çalışanların iyilik halinin artacağı ve performanslarında iyileşme görülebileceği ifade edilebilir. Bu doğrultuda yukarıda yer alan tartışmadan ve kuramsal bilgidен yola çıkarak aşağıdaki hipotez üretilmiştir.

H1: İşgörenlerin etik liderlik algılarının üretim karşıtı iş davranışları üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

2. Ankara Üretim Sektöründe Bir Uygulama

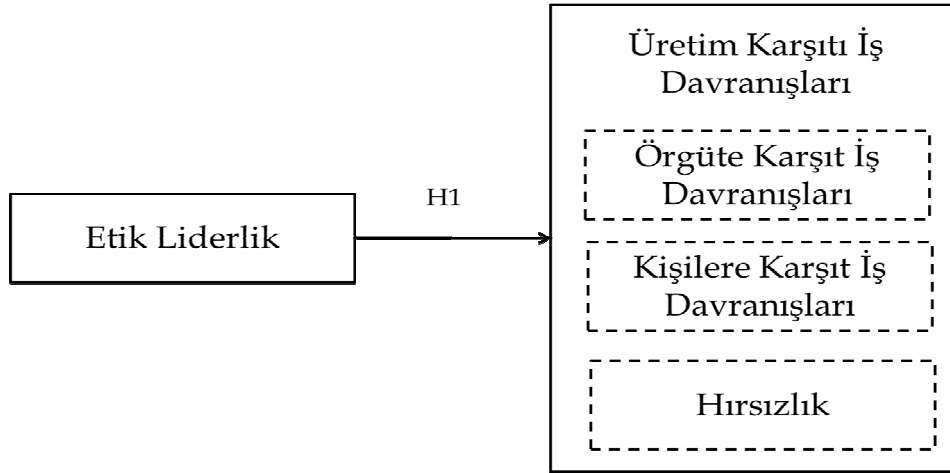
Üretim karşıtı iş davranışları, çalışanların iş hayatına ilişkin algılarının negatif olduğu durumlarda daha rahat ve daha fazla ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda örgütteki yönetim tarzının ve liderin yarattığı iklimin çalışanlar üzerindeki tesiri yadsınamaz derecededir. Bu nedenle liderlik, üretim karşıtı iş davranışları gibi negatif örgütsel davranışların hem belirleyicisi hem de önleyicisi olarak ele alınan faktörlerden biridir. Ancak, burada "Liderlik tarzlarından hangisi üretim karşıtı iş davranışları üzerinde daha etkili olmaktadır?" sorusu akla gelmektedir.

Kendisi sapma davranışları sergileyen bir lider olumsuz bir model oluşturarak çalışanların da benzer davranışlar sergilemesine yol açmaktadır. Güncel liderlik yaklaşımları negatif örgütsel davranışların azaltılmasında bir çözüm olabilir mi? Güncel liderlik yaklaşımlarından dönüşümcü liderlik, otantik liderlik, hizmetkâr liderlik ve karizmatik liderlik gibi pek çok liderlik tarzının kavramsal ayrılmaz bir parçası sayılan etiklik ayrı bir liderlik tarzı olarak da karşımıza çıkmaktadır.

İş yaşamının temelinde yer alan etik liderlik birçok çalışmaya kaynaklık teşkil etmiştir ve halen de etmektedir. Ancak, üretim karşıtı iş davranışları konusu Türkçe literatüre yeni kazandırılmış bir kavram olarak göze çarpmaktadır. Etik liderliğin üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkileri bu çerçevede araştırmanın temelini oluşturmaktadır.

Bu kapsamda çalışmanın modelinin Şekil-1'de gösterildiği gibi olması öngörülmüştür. Araştırmada, etik liderliğin üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi araştırılmaktadır.

Şekil 1: Araştırma Modeli



2.1. Katılımcılar

Araştırmanın ana kütesini üretim sektöründe faaliyet gösteren ve Ankara Sanayi Odası üyesi olan 7300 şirket oluşturmaktadır. Şirketlerin toplam istihdam sayısı yaklaşık 300.000 kişidir. %5 anlamlılık düzeyi ve güven aralığı esas alındığında 384 katılımcıdan elde edilen verilerin ana küteleyi temsil etmesi söz konusudur. Bu nedenle, Ankara Sanayi Odası'na üye işyerlerinde çalışan 750 gönüllü katılımcıdan kolayda örneklem yöntemiyle anketi doldurmaları istenmiştir. Geri dönüş yapan katılımcı sayısı 400'e ulaşmıştır. Katılımcıların çoğunluğunu erkek (369 kişi, %92,2), lise ve dengi okul mezunu (219 kişi, %54,8), 39 yaşından küçük (242 kişi, %60,5), evli (269 kişi, %66,9), 10 yıldan daha az kıdeme sahip (279 kişi, %69,8) ve sendika üyesi (390 kişi, %97,5) olmayan operatör (308 kişi, %77,0) oluşturmaktadır.

2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada verilerin toplanması amacıyla kullanılan soru formu, katılımcıların demografik özellikleri, etik liderlik ve üretim karşıtı iş davranışı ölçeklerine ilişkin sorulardan oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin tamamında 5'li Likert derecelemesinden yararlanılmıştır. Ölçekler, çalışmanın değişkenlerinin teorik tanımlarına uygun ifadelerden oluşan, geçerlilik ve güvenilirlikleri daha önceki çalışmalarda onaylanmış sorulardan oluşturulmuştur.

Yöneticilerin etik liderlik özelliklerini ölçmek için Brown ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilen etik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, toplam 10 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçeye çevirisi, geçerliliği ve güvenilirliği Tuna ve arkadaşları (2012) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılar tarafından ölçeğin güvenilirliğine ilişkin olarak Cronbach Alfa (α) katsayısı 0.92 şeklinde hesaplanmıştır.

Üretim karşıtı iş davranışlarını ölçmek amacıyla Spector ve arkadaşlarının (2006) geliştirdikleri Üretim Karşıtı İş Davranışları Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, 33 sorudan ve beş boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan 18 ifade kötüye kullanma (*abuse*), 3 ifade üretimden sapma (*production deviance*), 3 ifade sabotaj (*sabotage*), 5 ifade hırsızlık (*theft*) ve 4 ifade geri çekilme (*withdrawal*) davranışlarını ölçmektedir (Spector vd., 2006). Ölçeğin ifadelerine verilecek cevaplar "1 - hiçbir zaman", "2 - çok seyrek", "3 - ayda bir ya da iki kez", "4 - haftada bir ya da iki kez" ve "5 - her gün" şeklinde düzenlenmiştir. Ölçeğin Türkçeye çevirisi, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Öcel (2010) tarafından yapılmış ve ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,97 olarak hesaplanmıştır. Faktör analizi sonuçları ölçeğin Türkçe'ye çevrilmiş formunun, özgün ölçekten farklı olarak dört boyutlu bir yapısının olduğuna işaret etmiştir. Öcel (2009) tarafından yapılan araştırmada elde edilen bulguların, Üretim Karşıtı İş Davranışları Ölçeği'nin Türkçe formunun dört faktörlü ve 32 ifadeli bir yapısının bulunduğu ve ölçeğin ülkemizde üretim karşıtı iş davranışları konusunda yürütülecek araştırmalarda kullanılabilmesi için gerekli psikometrik özellikleri taşıdığı tespit edilmiştir (Öcel, 2010). Geçerleme çalışması neticesinde ölçeğin Türkçe formunun kötüye kullanma boyutunda 15, çalma boyutunda 8, geri çekilme boyutunda 6, sabotaj boyutunda 3 madde bulunmaktadır. Bu çalışmada Öcel (2009) tarafından kullanılan ölçeğin Türkçeye çevrilmiş ilk 33 sorudan oluşan hali kullanılmıştır.

2.3. Bulgular

2.3.1. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Bu araştırma kapsamında ölçeklerin daha önceden geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapıldığından yapı geçerliği doğrulayıcı faktör analizi uygulanarak test edilmiştir. Ayrıca ölçeklerin güvenilirlik analizi için Cronbach Alfa (*a*) kullanılmıştır. Ölçeklerin DFA sonuçları Tablo-1'de yer almaktadır.

Tablo 1: Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	RMR
Etik Liderlik Ölçeği	90,108	3,337	0,078	0,989	0,958	0,018
ÜKİD (Dört Faktörlü) Ölçeği	4494,870	10,527	0,079	0,595	0,761	0,155
ÜKİD (Beş Faktörlü) Ölçeği	3589,299	7,906	0,066	0,675	0,824	0,132
ÜKİD (İki Faktörlü) Ölçeği	3751,122	8,953	0,065	0,626	0,795	0,141
ÜKİD (Üç Faktörlü) Ölçeği	3706,627	4,903	0,053	0,864	0,918	0,072

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; CFI= Comparative Fit Index; GFI= Goodness of Fit Index; RMR= Root Mean Square.

* p<.05

** Modifiye edilmiş modeldir.

ÜKİD ölçeğinin üç farklı yapısının doğrulanabilmesi maksadıyla yapılan analizler neticesinde yapısal geçerliğinin uyum indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olmadığı tespit edildiğinden keşfedici faktör analizi (KFA) yapılması gerekmektedir. Bu nedenle SPSS paket programı kullanılarak varimax döndürme yöntemiyle temel bileşenler analizi yapılmıştır. KFA sonucunda örneklemin KFA için uygun olup olmadığını ve evreni temsil etme yeteneği olup olmadığını belirlemek amacıyla (Kaiser-Meyer-Olkin) KMO ve Barlett Küresellik testi değerleri incelenmiştir (Barlett, 1950; Kaiser, 1970). Hair ve arkadaşları (1995) KMO değerinin 0,5'ten büyük ve Barlett Küresellik test değerinin anlamlı olması ($p<0,05$) gerektiğini belirtmektedir. Bu çalışma kapsamında yapılan KFA sonucunda örneklemin KFA için uygun olduğu ve evreni temsil ettiği sonucuna ulaşılmıştır (KMO=0,935; Barlett Küresellik Testi=0,000). KFA sonuçları incelendiğinde ölçeğin dört faktör altında toparlandığı, ancak dördüncü faktörde sadece iki soru yer aldığı ve soruların faktör yüklerinin başka faktörler altında da yer alabileceğini gösterdiği tespit edilmiştir. Nitekim, Demircioğlu ve Özdemir (2014) tarafından yapılan ölçek uyarlama çalışmasında da üretim karşıtı iş davranışları ölçeği eğitim örgütleri için üç faktörlü bir yapı sergilemiştir. Bu doğrultuda KFA ölçek üç faktöre zorlanarak tekrar edilmiştir. KFA sonucunda KMO ve Barlett Küresellik testi değerlerinin değişmediği gözlenmiştir. KFA sonuçları, faktörler, faktör yükleri, açıklanan varyans değerler Tablo-2'de yer almaktadır. Ölçekte yer alan 12 sorunun birinci faktör altında, 16 sorunun ikinci faktör altında ve 5 sorunun üçüncü faktör altında toplandığı görülmektedir. Demircioğlu ve Özdemir (2014) tarafından boyutlar kötüye kullanma, çalma ve geri çekilme olarak isimlendirilmiştir. Bu çalışma kapsamında ortaya çıkan faktörlerin benzer bir yapı sergilediği, ancak boyutlar altındaki ölçek maddelerinin farklılaştığı görülmektedir. Birinci faktör altında yer alan sorular incelendiğinde bu faktörün örgüte karşıt iş davranışları olarak isimlendirilmesi daha uygun bulunmuştur. İkinci faktördeki soruların ise kişilerarası ilişkilere ilişkin olması sebebiyle kişilere karşıt iş davranışları olarak isimlendirilmesi daha uygun görülmüştür. Sonuncu

faktörde ise diğer yapılarıdaki gibi hırsızlığa ilişkin soruların toplandığı tespit edildiğinden bu faktörün ismi de hırsızlık olarak muhafaza edilmiştir.

Tablo 2: ÜKİD KFA Sonucu

Faktör	Madde	İfade	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Varyans
Örgüte Karşı Davranışlar	1.	İşverenimize ait araç ve gereçleri kasıtlı bir şekilde israf ettim/boşa harcadım.	,803			30,46
	2.	İşyerinin mallarına bilerek zarar verdim.	,799			
	3.	Çalışma ortamımı/ofisimi kasıtlı olarak dağınık bıraktım/kirlettim.	,766			
	4.	İzinsiz olarak işime geç geldim.	,798			
	5.	İşyerince belirlenen yemek ve dinlenme (mola) sürelerini izinsiz olarak aştım.	,830			
	6.	İzinsiz olarak mesaimden erken ayrıldım.	,773			
	7.	İşyerindeki kurallara kasıtlı olarak uymadım.	,814			
	8.	Dışarıdaki insanlara çalıştığım kurumun ne kadar kötü bir yer olduğunu söyledim.	,710			
	16.	İşimi kasıtlı olarak yanlış yaptım.	,598			
	17.	Hiçbir sağlık sorunum olmadığı halde, hastayım bahanesi yaparak o gün işe gitmedim.	,648			
	18.	İşyerime zarar verici söylentiler çıkardım/dedikodu yaptım.	,612			
	33.	Kasıtlı olarak işi geciktirdim.	,637			
	Kişilere Karşı Davranışlar	9.	İşyerindeki insanlarla tartıştım, ağız dalaşına girdim.		,813	
15.		İşyerindeki insanları sözlü olarak tehdit ettim.		,821		
19.		Müşterilere ya da tüketicilere karşı kaba ya da çirkin davrandım.		,409		
20.		İşyerindekileri performanslarından dolayı aşağıladım/kötüledim.		,718		
21.		İşyerindeki arkadaşlarımla özel hayatlarıyla alay ettim.		,746		
22.		İşyerindeki birini/bazılarını kasıtlı olarak görmezlikten geldim/yok saydım.		,659		
23.		Kendi yaptığım bir hatayı işyerindeki başka birinin üzerine attım.		,339		
24.		İşyerindeki biri(leri)yle alay ettim ya da onu aşağıladım.		,824		
25.		İşyerindeki biri(leri)ne kaba (küfürlü anlamlar taşıyan) el kol hareketleri yaptım.		,858		
26.		İşyerindeki insanları itip kakarak korkuttum/tehdit ettim.		,824		
27.		İşyerindeki biri(leri)ne kendisini kötü hissettirecek kaba, açık saçık (küfür içerikli) sözler sarf ettim.		,852		
28.		Kasten işyerindeki biri(leri)ni herkesin önünde kötü duruma düşürecek bir şeyler yaptım.		,830		
29.		İşyerindeki biri(leri)ni mahcup edecek, utandıracak eşek şakası yaptım.		,652		
30.		İşyerindeki biri(leri)nin özel eşyalarını (mektup, çekmece vb.) izinsiz olarak karıştırdım.		,373		
31.	İşyerindeki biri(leri)ne vurdum/ sataşım.		,693			
32.	İşyerindeki biri(leri)nin yüzüne karşı moral bozucu kötü sözler söyledim, dalga geçtim/hakaret ettim.		,874			
Hırsızlık	10.	İşverenime ait olan bir şeyleri izinsiz olarak aldım.			,625	17,16
	11.	İşyerine ait bazı araç-gereçleri izin almadan eve götürdüm.			,773	
	12.	Gerçekte çalıştığımdaya daha fazla süre çalışmış gibi gösterip için fazladan ücret almaya çalıştım.			,701	
	13.	İzin almadan işverenime ait parayı aldım/kullandım.			,838	
	14.	İşyerindeki birine ait bir şeyi izinsiz olarak aldım/yürüttüm.			,754	
Toplam						72,97

Bu araştırma kapsamında etik liderlik ölçeğine ait elde edilen güvenilirlik değeri (Cronbach Alfa) 0,979 ve üretim karşıtı iş davranışları ölçeğine ait elde edilen Cronbach Alfa 0,973 olarak bulunmuştur. Üretim karşıtı iş davranışları ölçeğinin boyutlar bazında güvenilirlik katsayıları örgüte karşıtı iş davranışları için 0,957, hırsızlık için 0,908 ve kişilere karşıtı davranışlar için 0,963 olarak hesap edilmiştir. Nunnally (1978:

245) uygulamalı araştırmalarda Cronbach Alfa katsayısının 0.90'dan yukarı olmasının ölçüm araçlarının güvenilir olduğunu gösterdiğini belirtmektedir.

2.3.2. Değişkenler Arası İlişkilere İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları

Üretim sektörü çalışanlarının etik liderlik algısı ve üretim karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi için korelasyon analizi bulguları yer almaktadır. Korelasyon analizinin yapılabilmesi için ölçek boyutlarının genel ortalama puanları hesaplanmıştır. Boyutlar arasındaki korelasyonlar Tablo-3'te gösterilmektedir.

Tablo 3: Değişkenler Arası Korelasyon Bulguları

	Boyutlar	ort.	s.s.	Cronbach Alfa	1	2	3	7
1	Etik Liderlik	3,56	1,09	0,979	1			
2	Örgüte Karşıt Davranışlar	1,45	0,68	0,957	-,404*	1		
3	Hırsızlık	1,21	0,44	0,908	-,297*	,680*	1	
4	Kişilere Karşıt Davranışlar	1,46	0,77	0,963	-,221*	,720*	,612*	1

* p<0,01

Değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde, etik liderlik algısı ile üretim karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğu görülmektedir. Etik liderliğin özellikle örgüte karşıt davranışlar üzerindeki etkisinin hırsızlık ve kişilere karşıt davranışlara kıyasla daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

2.3.3. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

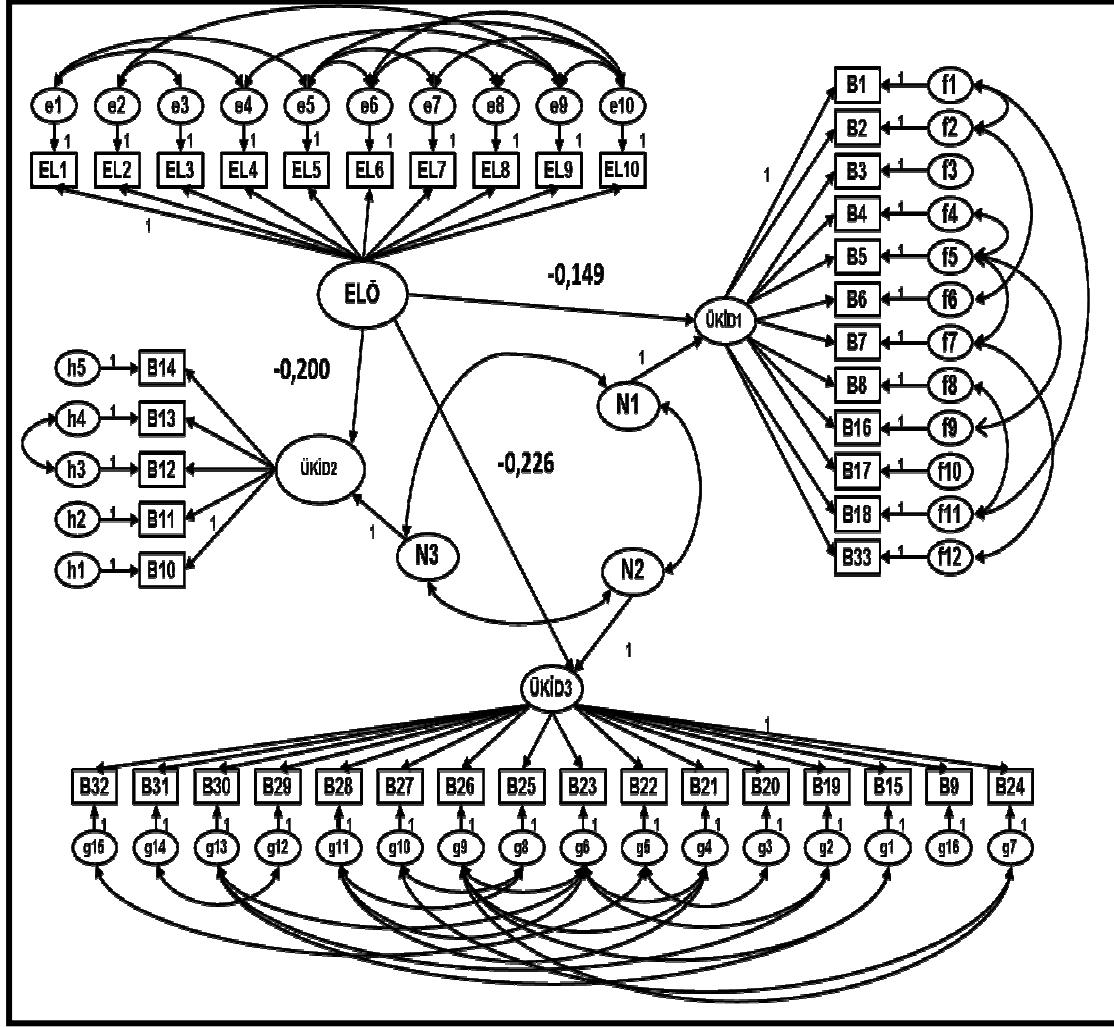
İşgörenlerin üretim karşıtı iş davranışları üzerinde etik liderliğin etkisini tespit etmek üzere yapısal eşitlik modeli yapılmıştır. Yapısal modele ilişkin uyum indeks değerleri Tablo-4'te gösterilmektedir.

Tablo 4: Yapısal Model Analiz Bulguları

Model	$\Delta\chi^2$	$\Delta\chi^2/sd$	RMR	GFI	CFI	RMSEA
Etik Liderlik-ÜKİD	4398,757	4,411	0,071	0,918	0,931	0,066

* p<0,05

Sekil 2: Etik Liderlik-Üretim Karşıtı İş Davranışları Yapısal Modeli



Hipotezleri test etmek için oluşturulan yapısal model kullanılarak yol analizi yapılmış, sonuçları Tablo-5'te verilmiştir. Tablo-5'de yer alan yol analizi bulguları incelendiğinde; işgörenlerin etik liderlik algılarının örgüte karşıt davranışlar, hırsızlık ve kişilere karşıt davranışlar üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($\beta=-0,149;-0,200;-0,226$, $p<0,05$). Bu durumda H1 desteklenmektedir.

Tablo 5: Etik Liderlik Algısı-Üretim Karşıtı İş Davranışları Yol Analizi Sonuçları

Etik Liderlik Algısı	Üretim Karşıtı İş Davranışları	β	S.E.	p
Etik Liderlik Algısı	Örgüte Karşıt Davranışlar	-0,149	,023	,000
Etik Liderlik Algısı	Hırsızlık	-0,200	,041	,000
Etik Liderlik Algısı	Kişilere Karşıt Davranışlar	-0,226	,029	,000

* $p<0,05$

2.4. Nitel Araştırma

Araştırmada elde edilen bulgulardan yola çıkarak işyerlerinde üretim karşıtı iş davranışlarının durumunun ne olduğu ve yöneticilerin etiklik bağlamındaki uygulamalarının neler olduğunun cevabının bulunması hem bulguları açıklayıcı hem de literatüre katkı sağlayıcı olacaktır. Bu nedenle araştırmada bir odak grup çalışması yapılmış ve iki işletmede gözlem yöntemiyle veriler elde edilmiştir.

Odak grup toplantıları kısa sürede birden fazla kişiyle görüşmeyi sağlayarak, farklı bakış açılarına ulaşmak ve karşılıklı görüşmelerine izin vererek konunun aydınlığa kavuşmasını temin etmek için uygun araçlardır. Bu çalışma kapsamında beş farklı işletmeden 4 erkek ve 1 kadın olmak üzere 5 çalışanla 1,5 saat süre ile toplantı gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan 4'ü operatör ve 1'i şef pozisyonundadır. Odak grupla nicel yöntemle elde edilen bulgular paylaşılmış ve toplantının amacının elde edilen bulgularla sahadaki uygulamaların tutarlılığının ortaya konması olduğu açıklanmıştır. Bu amaçla katılımcılara sırasıyla iki soru yöneltilmiştir. Katılımcıların üzerinde düşünmesi istenilen sorulardan ilki "Yöneticilerinizin sergilediği etik

davranışlardan örnek verir misiniz?" sorusu olmuştur. Odak grubu soruya cevap vermeden önce ilk olarak etik kavramı üzerinde tartışmıştır. Etik kavramının tanımı net olarak ortaya konamadığı gibi etik davranışın sınırları da belirlenememiştir. Araştırmacı tarafından etik kavramı izah edilmiş, ancak daha fazla yönlendirme yapmamak adına etikliğin sadece ahlak veya iyilik anlamına gelmediğinin belirtilmesi ile yetinilmiştir.

Katılımcıların verdikleri cevapların kodlanması sonucunda dürüstlük beş, toplumsal kurallara uymak iki ve asta duyulan güven bir defa ifade edilmiştir. Bununla birlikte destek olmak, katılımcılık, vizyon sahibi olmak veya rol model olmak gibi etik liderlerin belirgin özelliklerine yönelik cevap verilmemiştir. Şef olarak çalışan katılımcı daha önce çalıştığı işyerindeki işletme sahibinin vasfı olmadığı halde, eski hükümlü olması sebebiyle iş bulamayan bir çalışanı, manevi nedenlerden dolayı çalıştırdığını örnek vermiştir. Operatörlerden birisi kendi işyerinde olmasa da tanıdığı bir arkadaşının çalıştığı işyerinde çalışanların işyerini iyileştirmeye yönelik fikirlerini almak için işletme sahibi tarafından ödüllü yarışma düzenlemesinden bahsetmiştir. Örnekleri çoğaltmak isteyen katılımcılardan bir diğeri, kendi işyerlerinde en az devamsızlık yapan çalışanlara maddi ödül verildiğini belirtmiştir. Olumlu örneklerin yanında operatörlerden birisi "Bir defasında kendi çabamla yaptığım yeni bir buluşu şirket sahibi kendisininmiş gibi davranıp patentini aldı." ifadesiyle yaşadığı mağduriyeti dile getirmiştir. Başka bir operatör kendilerine etik sözleşme diye bir sayfalık ek sözleşme imzalatıldığını, ne var ki yöneticilerinin orada yazan maddelere uygun davranmadığını, bu sebeple etik sözleşmeyi önemsemediklerini, sadece şahsi dosyalarında durması için imzalatılan bir belge olduğunu belirtmiştir. Odak grubundaki katılımcılar böyle bir uygulamayı ilk defa duyduklarını ifade etmiştir.

Operatörlerden birisi kendi yöneticilerinin haber taşıyan kimselere ayrıcalık tanınmasından dolayı çalışanlardan bir kısmının sürekli kendileri ile ilgili gerçek olsun olmasın bir takım bilgiyi yöneticilerine taşıdığını söylemiştir. Diğer katılımcılar da adil olmayan bir uygulama olarak çalışma ortamının huzurunun bozulmasına işaret ederek, yöneticilerin bu şekilde etik davranmadığını belirtmiştir. Odak grup katılımcılarının tartışmalarından, işletmelerin politika ve stratejilerinin çalışanlara açıklanmadığı, yöneticilerin kendilerinden sadece işlerine yönelik faaliyet göstermeleri beklendiği, daha görev odaklı bir yönetim tarzının söz konusu olduğu, çalışanlara örnek olacak davranışlardan ziyade yasal kriterlerin asgari boyutta karşılanacak şekilde uygulandığı, ödüllendirmeden daha çok yevmiye kısıt kesilmesi, fazla mesai verilmemesi gibi usul ve yöntemlerle cezalandırma yapıldığı, yöneticilerin ahlaken iyi veya dürüst oldukları, ancak bu durumun daha çok ikili ilişkilerde belirginleştiği, işletme geneli bakımından adil olmayan uygulamalara dahi dönüştüğü anlaşılmaktadır.

Katılımcılara odak grup toplantısında yöneltilen ikinci soru ise bu güne kadar üretim karşıtı iş davranışlarına şahit olup olmadıkları ve örnek vermeleri yönünde olmuştur. Katılımcılardan çok fazla örnek almakla birlikte örneklerin mola saatlerini uzatma, işe geç gelme, hastalık sebebiyle işe gelmeme gibi örgüte karşıt iş davranışlarında yoğunlaştığı görülmüştür. Bununla birlikte katılımcılardan birisi çalışma arkadaşlarından gördüğü nezaketsiz davranışlara örnek olarak kendisinin sürekli dışlandığı, özellikle yemekhane gibi kalabalık yerlerde yüksek sesle kendisinin fiziksel görünüşüyle dalga geçildiğini örnek vermiştir. Uç bir örnek olarak da bir katılımcı bilgi hırsızlığına şahit olduğunu anlatmıştır. Ücretlendirme sonrasında performansı yüksek olduğuna inanan kıdemli bir çalışan istediğini elde edemeyince işletmenin tüm muhasebe bilgilerini e-posta aracılığıyla rakip şirkete göndermiştir.

Katılımcıların verdikleri cevaplar çerçevesinde üretim karşıtı iş davranışlarına sıklıkla karşılaşılmaya rağmen normalleştirildiği izlenimi doğmaktadır. Nitekim, gözlemler esnasında da çalışanların cep telefonlarını çok fazla kullanması, molaları çok fazla alması, işyerlerinin düzensizliği, çok fazla kayıp olduğu (özellikle talaşlı imalat yapan işletmede) dikkati çekmiştir. Diğer taraftan işletme sahipleri ve yöneticilerin tutumları yönünde de bazı izlenimler elde etmek mümkün olmuştur. Özellikle işletme büyüklüğü azaldıkça, işletme sahipleri veya yöneticilerin bu araştırmada da olduğu gibi negatif duyguların yer aldığı bir çalışmaya olumlu yaklaşmadıkları görülmektedir. Bu açıdan, saha uygulamasının yapıldığı bir işletme sahibinin "İşyerime dinamit mi atıyorsunuz? Siz bu sorularla çalışanların aklını celersiniz?" ifadeleri oldukça manidardır.

Sonuç ve Öneriler

Çalışmada uygulanan nicel yöntemle elde edilen veriler genel olarak değerlendirildiğinde, üretim sektöründe çalışanların etik liderlik algılarının yüksek, üretim karşıtı iş davranışlarının düşük seviyede olduğu görülmektedir. Etik liderliğin üretim karşıtı iş davranışlarını azaltıcı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulardan yola çıkarak işyerlerinde üretim karşıtı iş davranışlarının durumunun ne olduğunun ve yöneticilerin etiklik bağlamındaki uygulamalarının neler olduğunun cevabının bulunması maksadıyla bir odak grup çalışması yapılmış ve iki işletmede gözlem yöntemiyle veriler elde edilmiştir.

Nicel yöntemle elde edilen bulgularla odak grup çalışması ve gözlemler birleştirildiğinde üretim sektöründe çalışanların örgüte karşı iş davranışlarını daha fazla sergiledikleri, liderlerin etik iklim yaratması, kararlarında etik değerlere önem vermesi, davranışlarında rol model olmaları ve iletişim kanallarını açık tutması ile üretim karşıtı iş davranışlarının azaldığı anlaşılmaktadır. Ancak, etik liderlik özelliklerinin ve etik liderin davranışlarının ne olması gerektiği yönünde bir belirsizliğin olduğu da muhakkaktır. Nitekim, özellikle saha uygulaması esnasında yapılan gözlemler, odak grup çalışması ve yerinde inceleme ziyaretlerinde çalışanların etik kavramını dahi tam olarak algılayamadığı görülmüştür. Etiklikten bahsedebilmek için kişilerin asgari regülasyonlara uyum sağlaması önemlidir. Bununla birlikte liderlerin tutarlı davranışlarla örnek olması etik liderliğin temel kriteridir. Çalışanlardan etik liderliğe örnek davranışları ifade etmeleri istendiğinde örneklerin çeşitlendirilemediğine şahit olunmuştur. Ağırlıklı olarak yetkinliği olmasa da bazı çalışanlara muhtaçlık durumundan kaynaklı işletme sahiplerinin yardım etmesi örnek verilmektedir. Ancak, ahlaken veya toplumsal normlardan kaynaklanan sebeplerle bu şekilde davranan bir liderin etikliğinden bahsetmek zorlama olabilir. Literatürde de bu belirsizliğin hâkim olduğu aşikârdır.

Buradan hareketle çalışanların psiko-sosyal gereksinimlerini karşılayarak onlara değer atfeden, örgütsel politikalara katılımını teşvik eden, çalışanlarını güçlendirerek onların yetkinlik kazanmasını sağlayan, onları geliştiren liderlik anlayışının çalışma ortamının huzuruna, işgücü verimliliğine, çalışanların bireysel mutluluğuna ve işletmenin sürdürülebilir rekabetine katkı sağlayacağı belirtilebilir. İşgörenler tarafından çalışma arkadaşlarına ve örgütlerine yönelik olumlu algı geliştirilebilmesi için örgüt içerisinde açık iletişimin yaratılması, katılımcılığın teşvik edilmesi ve gerçekçi beklentilerin oluşturulması önemli görülmektedir.

Liderin çalışma ortamını huzurlu hale getirmesi tek başına anlam ifade etmeyecektir. Yapılan gözlemler ve incelemeler çalışanların davranışlarını olumlu veya olumsuz olarak ayırt etmekte güçlük çektiğine işaret etmiştir. Örneğin, çocuğunun okul ödevini işyeri bilgisayarında yaparak işyerine yazıcıdan çıktı almayı hemen hemen tüm çalışanlar olağan saymaktadır. Benzer şekilde işyerinde kullanılmak üzere dağıtılan kalem gibi malzemeleri eşine dostuna dağıtan çalışanların çokluğu kimseyi şarşıtmamaktadır. Yapılan çalışmalarla elde edilen tespitlere göre işletmelerin varlığını azaltan diğer uygulamalar ise şu şekilde ortaya çıkmıştır. İşletmelerin neredeyse tamamında dedikodu kültürün bir parçası haline almıştır. Deneyimli ve kıdemli çalışanlar yeni işe başlayanlara işle ilgili yeterince bilgi vermemektedir. Hatta çalışanlardan birisi "Bana da kimse öğretmedi. Öyle hazıra konmak olmaz." şeklinde bir gerekçe belirtmiştir.

İşletmelerde rastlanan diğer bir durum da çalışanların işleri diğer çalışma arkadaşlarına öğretmek istememesidir. Gözlemler esnasında bir işletme sahibi üretim şefi için "Kendinden sonra gelecek kimseyi yetiştirmiyor, ne yapacağız bilemiyorum." şeklinde ifadeler kullanmıştır. Kurumsal menfaat ve işletmenin yaşayabilir hale gelmesi için kurumsal hafızanın oluşması şart iken çalışan kendisinin daha uzun vadeli güvencesini sağlamak amacıyla başka bir çalışana bilgi aktarmaktan, onu yetiştirmekten kaçınmaktadır. Bu şekilde işletmedeki vazgeçilmez eleman, teknik konulara hâkim tek çalışan payesi ile istihdamını garanti altına almaktadır. Gözlemler esnasında emekli olduğu halde aynı işte çalışmaya devam edenlere rastlanması ve diğer çalışanlar tarafından yönetimin veya şirket sahibinin sadık elemanı yakıştırması yapılmasının muhtemelen nedeni de bu olabilir. Bu hali ile hangi kademede olursa olsun yöneticilerin etik liderlik özelliklerinden bahsetmek de oldukça güçtür.

Esasen bunların hepsi üretim karşıtı iş davranışlarından hırsızlığa birer örnek teşkil etmektedir. O halde, liderin etikliği kadar izleyicilerin etikliği de sorgulanacak derecededir. Saha araştırması esnasında karşılaşılan bir olay, çalışanların etiklik konusundaki anlayışını daha net ortaya koyacaktır. Bir işletme sahibi tarafından yakın zamanda çalışanlarına yaptığı liderlik anketleri paylaşılarak inceleme fırsatı sağlanmıştır. Etik liderliğin beklentilerinin temelinde liderin izleyicileri ile iletişimi geliştirmesi, katılımcılarını artırması, çalışma koşullarını iyileştirmesi ve etkili paylaşımda bulunması gelmektedir. Anket uygulamaları bu anlamda kullanışlı birer araç olarak fayda sağlayıcı olabilmektedir. Ne var ki, incelenen örnekler çalışanların etik kavramından ne kadar uzak olduğunu göstermiştir. Çalışanlar kimliklerini belli etmedikleri ankete yöneticileri hakkında küfre varacak kadar olumsuz ifadeler kullanmaktan çekinmemiştir. Bu ve benzeri durumlar üretim karşıtı iş davranışlarının sadece somut sonuçlar doğuracak şekilde meydana gelmeyeceğine de işaret etmektedir. Bu nedenle işletmelerin etik iklim yaratmaları çalışanların algı, tutum ve davranışları yönetmek açısından temel misyon haline dönüşmektedir.

Davranışsal boyutta işletmelerde karşılaşılan sorunların başında dedikodular gelmektedir. Kimi araştırmacılara göre örgüt kültürünün bir parçası olan dedikodu yönetilemediği takdirde çalışanlar arası iletişimi zayıflatmakta, tükenmişlik sendromuna yakalanan çalışanlar duyarsızlaşmakta ve üretim karşıtı iş davranışlarına yol açabilmektedir. Gözlem ve incelemeler esnasında işletmelerdeki dedikodunun durumu

ve kaynağına ilişkin bazı ipuçları elde edilmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede dedikodunun kaynağını adil olmayan uygulamaların oluşturduğu ifade edilebilir. Dedikodu yapmanın haklı bir yanı olmamakla birlikte ortadan kaldırılma ihtimali de mümkün görünmemektedir. Bununla beraber, iyi yönetim becerileri ile uygun yönetilmesi fayda sağlayıcı olabilir. Bu noktada etik liderlikten yararlanılması söz konusu olabilir. Lider ile izleyicileri arasındaki iletişim problemlerinin giderilmesi, bilgi ve iletişimin artırılması, liderlerin kararları şeffaf bir şekilde izleyicileri ile paylaşması, onların kararlara katılımını teşvik etmesi, işletmeye katkı sağlayıcı fikirlerin geliştirilmesine olanak tanınması bu kapsamda yapılabilecek faaliyetlerdendir.

Çalışanların olumsuz davranışları işletmenin fiziki sınırları içerisinde kalmayıp, kurumsal itibarı zedeleyecek şekilde tüm paydaşlara yaygınlaşabilmektedir. İnceleme ziyaretleri ve saha araştırmasında çalışanların işletmeleriyle özdeşleşip özdeşleşemedikleri konusunda, bir kısım çalışanın sosyal hayatında da işletmeleri aleyhine konuştuklarını ifade ettikleri gözlenmiştir. İşyeri hakkında olumsuz konuşmalar, toplumsal algıyı olumsuz etkileyeceği için kaliteli işgücünü uzak tutabilecektir. Etik liderliğin temel ilkelerinden olan çalışanlara değer verildiğinin hissettirilmesi olduğu için, etik liderlik tarzının uygulanması ile kurumsal itibara da olumlu katkılar sağlayabilecektir.

Çalışanların, özellikle nitelikli çalışanların, elde tutulması işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasının temel taşlarından biridir. Etik iklimin yaratılmadığı çalışma ortamları nitelikli elemanların işletmeden uzaklaşmasına da neden olabilmektedir. Buna ilaveten nitelikli elemana diğer çalışanlar tarafından üretim karşıtı iş davranışı göstermesi bu süreci daha da hızlandırabilmektedir. Çalışanların bu şekilde davranmasının altında yatan nedenlerden birisi nitelikli elemanın üstün performansının diğer çalışanlarda düşük kişisel başarı hissi uyandırması olabileceği aklı gelmektedir. Ayrıca, nitelikli elemanların beşeri ilişkileri yönetmede de başarılı olma ihtimalleri yüksektir. Odak grup çalışmasında bir operatörün paylaşımı bu konu bakımından ilgi çekicidir. Daha önce çalıştığı bir işyerinde etik liderlik örneği sergileyen orta kademe bir yöneticiye bir kısım çalışan tarafından çiçek gibi bir hediye alınması diğer yöneticileri rahatsız etmiş ve çalışanlara hoş görülmececek derecede sözler sarf edilmiş, rencide edilmiştir.

Yukarıda sıralanan örnekler, nicel ve nitel araştırma sonuçları beşeri sermayenin oynadığı etkili role işaret etmektedir. Bu sebeple işletmelerde yenilikçi insan kaynakları uygulamalarına ihtiyaç duyulduğu ortadadır. Bu açıdan düşünüldüğünde, işe alım sürecinden işten ayırmaya kadar tüm uygulamalarda etik liderliğin yansımaları görülmelidir. Ancak, bu şekilde bir bütünlük içerisinde yapılacak uygulamalarla etik iklim yaratılabilir, çalışanların davranışları, motivasyonları ve yetenekleri yönetilebilir. Örneğin; öz-kontrolü yüksek işgörenlerin tercih edilmesi yönünde insan kaynakları politikasının benimsenmesi mevcut işgörenlerin üretim karşıtı iş davranışlarının engellenmesine yönelik çabalardan daha az maliyetli olacaktır.

Üretim karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkmasında ve sonrasında çalışanların davranışlarını yöneltileceği hedef açısından amir pozisyonundaki kişilerin eyleminden dolayı örgüte yönelmesi veya örgütsel politikadan kaynaklanan sorunlardan dolayı kişilere yönelmesi problem alanı olarak durmaktadır. Çalışanların lider-izleyici ilişkisinde kim ile iletişim sağlayacağı, kime raporlama yapacağı açıkça belirtilmesi belirsizliği ortadan kaldıracaktır.

Bireylerin yenilikçi davranış sergilemelerini sağlayacak, farklılıklarını ortaya koyabilecekleri uygulamalara yer verilmesi, kendilerini gerçekleştirmelerini sağlayabilecektir. Bu tür davranışların ortaya çıkması etik liderlik gibi güncel liderlik yaklaşımlarıyla mümkün olabilmektedir. Örgütsel amaçlara ulaşılması için vizyonuyla izleyenlerine ilham kaynağı olan lider çalışanların işletmenin rekabet avantajı elde etmesine katkı sunabilir. Böylelikle çalışanların üretim karşıtı iş davranışlarının da önüne geçilebilir.

Araştırmada elde edilen bulguların yalnızca örneklem kapsamında değerlendirme yapılan üretim sektöründe çalışanlara yönelik olması önemlidir. Ancak, çalışanların anket formuna verdikleri cevapların müteakip süreçte aleyhlerinde kullanılabileceğine ilişkin algıları ile birlikte ankete yanlı ve sosyal beğenirlik kaygısı ile cevap verme ihtimali bu araştırmanın en temel sınırlılığını oluşturmaktadır. Kesitsel bir tasarıma sahip olan uygulamanın sonuçları değerlendirilirken ve genellenirken bu kısıtın göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Ayrıca, araştırmada üretim sektörünün genel olarak ele alınması diğer sınırlılığı oluşturmaktadır. Üretim sektörünün de kategorize edilerek (örneğin gıda, kimya, çelik, tıbbi medikal gibi) daha spesifik bulgulara ulaşmak mümkün olabilir. Bu durum da ileriki araştırmalar için çalışılabilecek bir konu olabilir.

Araştırmanın bir diğer kısıtı da araştırmada kullanılan ölçme araçlarına ilişkindir. Maalesef, ulusal literatürde etik liderliğin özelliklerini belirlemeye yönelik çalışmaların yetersiz olduğu ortadadır. Diğer taraftan yabancı literatürde geliştirilerek Türkçe'ye uyarlanan bir ölçme aracının işlevselliği de sorgulanabilir. Toplumsal kültürün baskılayıcı rolünden dolayı ölçeklerde kullanılan ifadeler çoğu zaman anlaşılabilir olduğu gibi kendi kültürümüz açısından anlamını da kaybedilmektedir. Bu noktada toplumsal

kültürle uyumlu özgün ölçeklerin geliştirilmesi literatüre daha fazla katkı sağlayıcı olacağı gibi araştırma yapılan konu hakkında daha somut ve tutarlı sonuçlar elde edilmesine de imkân verecektir.

Üretim karşıtı iş davranışlarının öncüllerini belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada, etik liderliğin üretim karşıtı iş davranışları üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. İleriki araştırmalarla bu çalışmada önerilen modelin farklı örneklerde test edilmesi, modele bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerin dahil edilmesiyle çalışma modelinin genişletilmesi, üretim karşıtı iş davranışlarının sonuçlarının da modele dahil edilmesi önerilebilir. Ayrıca, kesitsel çalışmalardan kaynaklanan sosyal beğenirlik gibi etkilerin azaltılması için deneysel ya da boylamsal çalışmaların yapılması da literatüre katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- ALKAN, P. (2015). "Etik Liderlik Ölçeğinin Türkçe Formunun Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması", *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 38 Yıl: 1, 109-121.
- AVEY, J. B., PALANSKI, M. E. ve WALUMBWA, F. O. (2011). "When leadership goes unnoticed: the moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior", *Journal of Business Ethics*, Vol. 98, No. 4, 573-582.
- AYKANAT, Z. (2014). *Psikolojik Sözleşmenin İhlali Algısında Örgütsel Adaletin Etkisi ve Etik Liderin Aracı Değişken Olarak Rolü: Kalkınma Ajanslarında Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BANDURA, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action*, NJ: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- BARLETT, M. S. (1950). "Tests of significance in factor analysis", *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 3(2), 77-85.
- BROWN, M. E. ve TREVIÑO, L. K. (2006). "Ethical leadership: A review and future directions", *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- BROWN, M. E., TREVIÑO, L. K. ve HARRISON, D. A. (2005). "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- BUSS, A. H. (1961). *The psychology of aggression*, New York: John Wiley and Sons.
- CUILLA, J. B. (1998). "Leadership ethics: mapping the territory", Şu kitapta: Ed. J. B. Cuilla. *Ethics, The heart of leadership*, Westport, CT: Quorum Books, 3-25.
- DEMİRCİOĞLU, E. ve ÖZDEMİR, M. (2014). "Üretim Karşıtı İş Davranışları Ölçeğinin Eğitim Örgütlerinde Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *Educational Administration: Theory and Practice*, Vol. 20, Issue 2, 173-190.
- DETERT, J. R., TREVIÑO, L. K., BURRIS, E. R. ve ANDIAPPAN, M. (2007). "Managerial modes of influence and counterproductivity in organizations: A longitudinal business-unit-level investigation", *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 993-1005.
- EISENBEISS, S. A. (2012). "Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach", *Leadership Quarterly*, 23(5), 791-808.
- ERC (Ethics Resource Center) (2007). *National Business Ethics Survey 2007: An Inside View of Private Sector Ethics*, Washington, DC: Ethics Resource Center.
- FOX, S., SPECTOR, P. E. ve MİLES, D. (2001). "Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: some mediator and moderator tests for autonomy and emotions", *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291-309.
- GINI, A. (1998). "Moral leadership and business ethics". Şu kitapta: Ed. J. B. Ciulla. *Ethics, The heart of leadership*, Westport, CT: Quorum Books, 27-45.
- GOH, A. (2006). *An attributional analysis of counterproductive work behavior (CWB) in response to occupational stress*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Florida: University of South Florida Graduate School.
- GRUYS, M. L. (1999). *The dimensionality of deviant employee performance in the workplace*, Unpublished doctoral dissertation, Minnesota: University of Minnesota.
- GRUYS, M. L. ve SACKETT, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior, *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30-42.
- HAIR, J., ANDERSON, R.E., TATHAM, R.L. ve BLACK, W.C. (1995). *Multivariate data analysis*, 4th ed., New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- HOLLINGER, R. C. ve CLARK, J. P. (1983). *Theft by employees*, Lexington, MA: Lexington Books.
- HOWELL, J. M. ve AVOLIO, B. J. (1992). "The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation?", *The Executive*, 6(2), 43-54.
- JONAS, K. ve LEBHERZ, C. (2008). "Social psychology in action", Şu kitapta: Eds. M. Hewstone, W. Stroebe ve K. Jona, *Introduction to Social Psychology: A European Perspective*, (4th.ed.), Malden, MA: Blackwell Publishing Ltd.
- KAİSER, H.F. (1970). "A Second-Generation Little Jiffy", *Psychometrika*, 35(4): 401-15.
- KANTEN, P. ve ÜLKER, F. (2013). "Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Rolü", 21. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 624-629.
- KANTEN, P. ve ÜLKER, F. (2014). "Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü", *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (32), 16-40.
- KESSLER, S. R., BRUURSEMA, K., RODOPMAN, B. ve SPECTOR, P. E. (2013). "Leadership, interpersonal conflict, and counterproductive work behavior: An examination of the stressor-strain process", *Negotiation and Conflict Management Research*, 6(3), 180-190.
- KHOKHAR, A. M. ve ZIA-UR-REHMAN, M. (2017). "Linking Ethical Leadership to Employees' Performance: Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior", *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, 11(1), 321-350.
- KILIÇ, S. (2013). *Algılanan Örgütsel Etik İklim ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasındaki İlişkiler*, Niğde: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KİTAPÇI, H. ve ELÇİ, M. (2005). "Quality Culture, Ethical Climate, Person-Organization Fit and Organizational Commitment: An Empirical Investigation", *International Strategic Management Conference*, 142-150.
- MARCUS, B. ve SCHULER, H. (2004). "Antecedents of counterproductive behavior at work: a general perspective", *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 647-660.
- MAYER, D. M., KUENZI, M. ve GREENBAUM, R. L. (2010). "Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate", *Journal of Business Ethics*, 95, 7-16.

- MAYER, D. M., KUENZL, M., GREENBAUM, R. L., BARDES, M. ve SALVADOR, R. (2009). "How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1-13.
- MIAO, Q., NEWMAN, A., YU, J. ve XU, L. (2012). The Relationship Between Ethical Leadership and Unethical Pro-Organizational Behavior: Linear or Curvilinear Effects?, *Journal of Business Ethics*, 1-13.
- NUNNALLY, J. C. (1978). *Psychometric Theory*, (2. Baskı), New York: McGraw-Hill.
- O'BOYLE, E. H., FORSYTH, D. R. ve O'BOYLE, A. S. (2011). "Bad apples or bad barrels: An examination of group-and organizational-level effects in the study of counterproductive work behavior", *Group & Organization Management*, 36(1), 39-69.
- O'CONNELL, W. ve BLIGH, M. (2009). "Emerging From Ethical Scandal: Can Corruption Really Have A Happy Ending?" *Leadership*, V.V, 213-235.
- ÖCEL, H. (2009). *Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık ve Üretim Karşıtı İş Davranışlarının Nedenlerine İlişkin Bir Model Önerisi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖCEL, H. (2010). "Üretim Karşıtı İş Davranışları Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *Türk Psikoloji Yazıları*, 13 (26): 18-26.
- PIPKIN, C. H. (2000). "A call for ethical leadership", *GSU Educational Forum*, 5(1), 1-3.
- ROBINSON, S. L. ve BENNETT, R. J. (1995). "A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study", *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.
- SACKETT, P.R. (2002). "The structure of counterproductive work behaviors: dimensionality, and relationships with facets of job performance", *International Journal of Selection of Assessment*, 10, 5-11.
- SAMÍ, A., JUSOH, A. ve QURESHI, M. I. (2016). "Does Ethical Leadership Create Public Value? Empirical Evidences from Banking Sector of Pakistan", *International Review of Management and Marketing*, 6(4S), 262-270.
- SPECTOR, P. E. (1978). "Organizational frustration: A model and review of the literature", *Personnel Psychology*, 31, 815-829.
- SPECTOR, P. E. ve FOX, S. (2002). "An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior (CWB) and organizational citizenship behavior", *Human Resources Management Review*, 12, 269-292.
- SPECTOR, P. E. ve FOX, S. (2005). "A model of counterproductive work behavior". Şu kitapta: Der. Fox, S. ve Spector E.P. *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets*, Washington, DC, US: American Psychological Association, 151-174.
- SPECTOR, P.E., FOX, S., PENNEY, L.M., BRUURSEMA, K., GOH, A. ve KESSLER S. (2006). "The Dimensionality of Counterproductivity: Are All Counterproductive Behaviors Created Equal?", *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446-460.
- STOUTEN, J., BAILLIEN, E., BROECK, A. V., CAMPS, J., WITTE, H. D. ve EUWEMA, M. (2010). "Discouraging Bullying: The Role of Ethical Leadership and its Effects on the Work Environment", *Journal of Business Ethics*, 95(1), 17-27.
- STOUTEN, J., VAN DIJKE, M. ve DE CREMER, D. (2012). "Ethical leadership: An Overview and Future Perspectives (Editorial)", *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 11(1), 1-6.
- TEPPER, B. J., CARR, J. C., BREAU, D.M., GEIDER, S., HU, C. ve HUA, W. (2009). "Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), 156-167.
- THAU, S., BENNETT, R. J., MITCHELL, M. S. ve MARRS, M. B. (2009). "How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 79-92.
- TOPCU, M. K., GÜRSOY, A. ve TAŞBAŞI, B. (2013). "Etik İklim Algısının Bireysel Yenilikçilik Davranışlarına Etkisinde Hizmetkâr Liderliğin Rolü", *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 612-617.
- TREVINO, L. K., HARTMAN, L. P. ve BROWN, M. E. (2000). "Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership", *California Management Review*, 42, 128-142.
- TREVINO, L. K., WEAVER, G. R., GIBSON, D. G. ve TOFFLER, B. L. (1999). "Managing ethics and legal compliance: What hurts and what works", *California Management Review*, 41, 131-151.
- TREVINO, L. K., WEAVER, G. R. ve REYNOLDS, S. J. (2006). "Behavioral ethics in organizations: A review", *Journal of Management*, 32(6), 951-990.
- TUNA, M., BİRCAN, H., ve YEŞİLTAŞ, M. (2012). "Etik liderlik ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Antalya örneği", *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 26 (2), 143-156.
- TURHAN, M. (2007). *Genel ve Mesleki Lise Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi*, Yayımlanmamış doktora tezi, Elazığ: Fırat Üniversitesi.
- UĞURLU, C. T. (2012). "İlköğretim okulu öğretmenlerinin yönetici etik liderlik davranışına ilişkin algıları", *Cumhuriyet Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 36(2), 203-213.
- VAN DEN AKKER, L., HERES, L., LASTHUIZEN, K. ve SIX, F. (2009). "Ethical leadership and trust: It's all about meeting expectations", *International Journal of Leadership Studies*, 5(2), 102-122.
- VAN GILS, S., VAN QUAQUEBEKE, N., VAN KNIPPENBERG, D., VAN DIJKE, M. ve DE CREMER, D. (2015). "Ethical leadership and follower organizational deviance: The moderating role of follower moral attentiveness", *The Leadership Quarterly*, 26(2), 190-203.
- VICTOR, B. ve CULLEN, J. B. (1988). "The organizational bases of ethical work climates." *Administrative Science Quarterly*, 101-125.
- 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 Processes*, 115(2), 204-213.