

T.C.

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**LİDERLİK TARZLARININ VERİMLİLİK KARŞITI İŞ
DAVRANIŞLARINA ETKİSİNDE ETİK İKLİMİN ARACILIK
ROLÜ**

MEHMET SAMİ DİVLELİ

DOKTORA TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE

2023

T.C.

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**LİDERLİK TARZLARININ VERİMLİLİK
KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARINA
ETKİSİNDE ETİK İKLİMİN ARACILIK
ROLÜ**

MEHMET SAMİ DİVLELİ

DOKTORA TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMANI

DOÇ. DR. ERCAN ERGÜN

GEBZE

2023



DOKTORA JÜRİ ONAY FORMU

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 16/01/2023 tarih ve 300-E.90202 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 02/02/2023 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Mehmet Sami DİVLELİ'nin tez çalışması İşletme Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Doç. Dr. Ercan ERGÜN

ÜYE : Prof. Dr. Meral ELÇİ

ÜYE : Prof. Dr. Hakan KİTAPÇI

ÜYE : Prof. Dr. Mahmut HIZIROĞLU

ÜYE : Doç. Dr. Yasin ŞEHİTOĞLU

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
...../...../..... tarih ve/..... sayılı kararı.

ÖZET

Her örgütte bazı çalışanlar, örgütün etkinliğini geliştirmekten ziyade azaltan zararlı davranışlarda bulunmaktadırlar. Verimlilik karşıtı iş davranışı (VKİD) olarak adlandırılan bu davranışların sebep olduğu sorunlar, örgütlerin çözüm bulması gereken başlıca sorunlardan biridir. Bu soruna çözüm oluşturabilmek amacıyla yöneticilerin etik bir iklim içerisinde sergileyecekleri dönüştürücü ve etkileşimli liderlik tarzlarının VKİD’i etkileyebileceği ve bu doğrultuda bilimsel ve pratik yararlılık sağlayan öneriler getirilebileceği bu araştırmanın temel motivasyonudur. Bu bağlamda Sosyal Mübadele Teorisi ve Etik İklım Teorisi perspektifinden hareketle bu çalışmanın amacı VKİD’i dönüştürücü ve etkileşimli liderlik tarzlarını etik iklim çerçevesinde incelemektir. Araştırma kapsamında İstanbul’da aktif olarak mesleklerine devam eden 437 öğretmene ulaşılmıştır. Çalışmada öğretmenlerin verimlilik karşıtı iş davranışları sergilemeleri üzerinde dönüştürücü ve etkileşimli liderlik tarzlarının etkisinin olduğu öne sürülmektedir. Buradan hareketle; araştırma değişkenleri olan dönüştürücü liderlik, etkileşimli liderlik, etik iklim ve verimlilik karşıtı iş davranışları arasındaki istatistiksel ilişkiler ile hipotezler test edilmiştir. SPSS programı kullanılarak analiz edilen veriler çerçevesinde etik iklimin dönüştürücü liderlik ile VKİD arasında kısmi; etkileşimli liderlik ile VKİD arasında tam aracı etkisi olduğu bulunmuştur.

Söz konusu ilişkiler alanyazın ışığında tartışılmış, gelecek çalışmalara ve yöneticilere yönelik önerilerde bulunulmuştur. Bu kapsamda etik iklim değişkeninin eğitim sektörü üzerine yapılan çalışmalarda kurgulanacak araştırma modelleri içerisinde daha sık aracı veya düzenleyici değişken olarak kullanılması gelecek çalışmalar için önemli bir öneridir. Eğitim sektöründe VKİD sadece sektörü değil ülkenin geleceği olan genç nesillerin eğitim kalitesini de derinden etkilemektedir. Bu doğrultuda sektör yöneticilerinin farklı liderlik tarzları ile VKİD’in düzenleyici etkisinin eğitimin kalitesi üzerindeki sonuçları da araştırmaya açıktır.

Anahtar Kelimeler: Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimli Liderlik, Etik İklım, Verimlilik Karşıtı İş Davranışları, Eğitim Sektörü.

SUMMARY

In every workplace environment there are destructive behaviours of some employees which cause a reduction in productivity. Discovering the causes of such counterproductive work behaviour (CWB) is essential. The ultimate objective of this paper is to provide scientific and practical suggestions on the basis that displaying transformational and transactional leadership in the ethical climate would influence CWB. From the aspect of social exchange and ethical climate theories, this paper aims to study CWB from the framework of transformational leadership, transactional leadership and the ethical climate. The research includes 437 educators actively working in Istanbul. The data run by SPSS indicates that the ethical climate has a partial mediation affect between transformational leadership and CWB, and a full mediating affect between transactional leadership and CWB. The aforementioned relations are discussed within the framework of literature; suggestions are made for leaders and further researches.

Relations were discussed in the light of the literature and suggestions were made for future studies and managers. A valuable suggestion for future studies is to use the ethical climate variable more frequently as a mediator or regulatory variable in research models in studies of the education sector. In the education sector, CWB deeply affects not only the sector but also the education quality of young generations, who are the future of the country. Therefore, the results of the different leadership styles of sector managers and the regulatory effect of CWB on the quality of education are also open to research.

Key Words: Transformational Leadership, Transactional Leadership, Ethical climate, Counter-productive Work Behaviour, Field of Education.

TEŞEKKÜR

Bu çalışma, mesleki kariyerimde örtülü ya da açık bir şekilde sıklıkla karşılaştığım liderlik kavramı ve bunun zihnimde oluşturduğu ilginin akademik bir düzlemde farklı yönetsel kavramlar ile tartışılmasını içermektedir. Çalışma hayatımın erken yıllarından itibaren elde ettiğim, büyük oranda gözleme ve pratiğe dayalı liderlik kavramı ile ilgili tecrübelerim, lisansüstü eğitimiyle beraber akademik bir tartışma zeminine taşınmıştır. Kavramın zihnimde bir olgunluk seviyesine ulaşp başka kavramlarla ilişkisel bir şekilde düşünölmeye başlanması ise doktora sürecinde öğrendiklerimle mümkün oldu. Bu bağlamda hem ders aldığım hem de konu üzerine etraflıca tartıştığım birçok akademisyenden istifade ettim. Akademik ders ve tartışmalardan edindiğim bilgi ve liderlik tasavvurundan, yöneticilik yaptığım dönemlerde ilham verici faydalar elde ettim.

Çalışma konumun belirlenmesinden şekillenmesine kadar her aşamasında kıymetli düşöncelerini ve zamanını esirgemeyen danışman hocam Doç. Dr. Ercan Ergün'e teşekkürü borç bilirim. Doktora sürecimde ufuk açıcı yorum ve görüşleriyle çalışmaya nitelik kazandıran Prof. Dr. Meral Elçi'ye ve tezimin her aşamasında akademik bilgi, deneyim ve yönlendirmelerinden istifade ettiğim Doç. Dr. Yasin Şehitoğlu'na şükranlarımı sunarım.

Son olarak süreç boyunca göstermiş olduğu sabır ve anlayışla bana daima destek olan sevgili eşim Jenny Molendyk Hanım'a ve her biri birbirinden kıymetli çocuklarım Asiya, Muhammed, Meymuna, Hafsa ve Hanna'ya çokça teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

1. GİRİŞ	1
2. LİDERLİK	3
2.1. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMI	3
2.2. LİDERLİK KURAMLARI	7
2.2.1. Özellikler Kuramı	7
2.2.2. Davranışsal Kuramlar	10
2.2.2.1. Ohio State Araştırmaları	11
2.2.2.2. Michigan State Araştırması	13
2.2.2.3. Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı	15
2.2.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi	16
2.2.2.5. Robert Blake ve Jeane Mouton'un Liderlik İzgarası Yaklaşımı	17
2.2.3. Durumsallık Kuramı	19
2.2.3.1. Fren Eduard Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı	19
2.2.3.2. Hersey ve Blanchard'in Liderliğin Yaşam Döngüsü Yaklaşımı	20
2.2.3.3. House ve Mitchell'in Yol-Amaç Kuramı	21
2.2.3.4. Normatif Durumsallık Yaklaşımı	21
2.2.4. Modern Liderlik Yaklaşımları	22
2.2.4.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik	22
2.2.4.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik	25
2.3. LİDERLİK TÜRLERİ	26
2.3.1. Otokratik Liderlik	26
2.3.2. Demokratik Liderlik	27
2.3.3. Karizmatik Liderlik	27
3. ETİK İKLİM	29
3.1. ETİK İKLİMİN BOYUTLARI	31
3.1.1. Egoist İklim	32
3.1.2. Yardımsever İklim	32
3.1.3. İlkeli İklim	33
3.1.4. Önemseme	34
3.1.5. Kurallar	34
3.1.6. Yasalar ve Kod	35
3.1.7. Bağımsızlık	35
3.1.8. Araçsal	36

3.2.	ETİK İKLİMİN ÖNCÜLLERİ	36
3.3.	ETİK İKLİMİN ÇIKTILARI	42
3.4.	LİDERLİK VE ETİK İKLİM ÇALIŞMALARI	45
4.	VERİMLİLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI (VKİD)	50
4.1.	VKİD'İN BOYUTLARI	52
4.2.	VKİD KABUL EDİLEN EYLEMLER	56
4.2.1.	Şiddet	56
4.2.2.	Sabotaj	57
4.2.3.	Geri Çekilme	58
4.2.4.	Üretime Yönelik Saptırma	59
4.2.5.	Hırsızlık	60
4.2.6.	İstismar	61
4.2.7.	Mobbing	62
4.2.8.	Madde Bağımlılığı	63
4.3.	VKİD VE ETİK İKLİM ÇALIŞMALARI	64
4.4.	VKİD VE LİDERLİK ÇALIŞMALARI	69
5.	LİDERLİK TARZLARININ VERİMLİLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARINA ETKİSİNDE ETİK İKLİMİN ARACILIK ROLÜ	73
5.1.	ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	73
5.2.	ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI	75
5.3.	ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEM VE TEKNİKLER	76
5.4.	ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	78
5.4.1.	Liderlik Tarzları ile Verimlilik Karşıtı İş Davranışı Arasındaki İlişki	78
5.4.2.	Etik İklim ile Verimlilik Karşıtı İş Davranışı Arasındaki İlişki	79
5.4.3.	Liderlik Tarzları ile Etik İklim Arasındaki İlişki	80
5.4.4.	Liderlik Tarzlarının Verimlilik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde Etik İklimin Aracılık Rolü	81
5.5.	VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	83
5.5.1.	Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	83
5.5.2.	Etkileşimci Liderlik Ölçeği	83
5.5.3.	Etik İklim Ölçeği	84
5.5.4.	Verimlilik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği	84
5.6.	EVREN VE ÖRNEKLEM	84
5.7.	VERİLERİN ANALİZİ	85
5.8.	KATILIMCILARA AİT DEMOGRAFİK VERİLER	86
5.8.1.	Keşifsel Faktör Analizleri ve Ölçek Güvenilirlikleri	87

5.8.1.1.	Keşifsel Faktör Analizleri	87
5.8.1.2.	Güvenilirlik Değerleri	92
5.8.1.3.	Farklılık Testleri	94
5.8.1.4.	Korelasyon Analizi	98
5.8.1.5.	Regresyon Analizi	100
6.	TARTIŞMA VE SONUÇ	104



SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

<u>Simgeler ve</u> <u>Kısaltmalar</u>	<u>Açıklamalar</u>
ÇBLA	: Çok Boyutlu Liderlik Anketi
d	: Kabul edilebilir sapma toleransını
LPC	: Least Preferred Co-Worker
n	: Örneklem büyüklüğünü ifade etmektedir.
N	: Evren büyüklüğünü ifade etmektedir.
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
s	: Evren için tahmin edilen standart sapma
t	: T tablosu değeri
VKİD	: Verimlilik Karşıtı İş Davranışları

ŞEKİLLER DİZİNİ

ŞEKİL 4.1: VKİD’NİN BOYUTLARI	52
ŞEKİL 4.2: PEARSON, ANDERSON VE PORATH’IN VKİD SINIFLANDIRMASI	55
ŞEKİL 5.1: ARAŞTIRMA MODELİ	82



TABLÖLAR DİZİNİ

TABLO 2.1: LİKERT’İN SİSTEM DÖRT YAKLAŞIMI	15
TABLO 2.2: X VE Y VARSAYIMLARI	17
TABLO 3.1: VİCTOR VE CULLEN (1988) ETİK İKLİMİN KATMANLARI	31
TABLO 3.2: ETİK İKLİMİN BOYUTLARI	34
TABLO 5.1: KATILIMCILARA AİT DEMOGRAFİK VERİLER	86
TABLO 5.2: DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ KEŞİFSEL FAKTÖR ANALİZİ	87
TABLO 5.3: ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK ÖLÇEĞİ KEŞİFSEL FAKTÖR ANALİZİ	89
TABLO 5.4: ETİK İKLİM ÖLÇEĞİ KEŞİFSEL FAKTÖR ANALİZİ	90
TABLO 5.5: VKİD ÖLÇEĞİ KEŞİFSEL FAKTÖR ANALİZİ	91
TABLO 5.6: DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ GÜVENİLİRLİK ANALİZİ	92
TABLO 5.7: ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK ÖLÇEĞİ GÜVENİLİRLİK ANALİZİ	93
TABLO 5.8: ETİK İKLİM ÖLÇEĞİ GÜVENİLİRLİK ANALİZİ	93
TABLO 5.9: VERİMLİLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI ÖLÇEĞİ GÜVENİLİRLİK ANALİZİ	94
TABLO 5.10: NORMALLİK TESTİ	94
TABLO 5.11: DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK FARKLILIK TESTLERİ	95
TABLO 5.12: ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK FARKLILIK TESTLERİ	96
TABLO 5.13: ETİK İKLİM FARKLILIK TESTLERİ	97
TABLO 5.14: VKİD FARKLILIK TESTLERİ	98
TABLO 5.15: KORELASYON ANALİZİ	99
TABLO 5.16: ARAŞTIRMA MODELİNE AİT REGRESYON ANALİZİ ÇIKTILARI (1)	101
TABLO 5.17: ARAŞTIRMA MODELİNE AİT REGRESYON ANALİZİ ÇIKTILARI (2)	102
TABLO 5.18: ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ SONUÇLARI	103

1. GİRİŞ

Liderlik kavramı, günümüz küresel dünyasında rekabet unsurunun gitgide yoğunlaşmasıyla çok daha önemli hale gelmeye başlamıştır. Örgütlerin iç ve dış çevrelerinde meydana gelen ve hızlı bir şekilde ortaya çıkan gelişmeler, örgütler dâhilinde daha etkin ve etkili liderlik tarzlarının hüküm sürmesini gerekli ve hatta zorunlu kılmıştır (Avcı, 2015). Bu bağlamda, doğru bir yönetim tarzı ve başarılı liderler her örgütün temel ihtiyacıdır. Liderler, örgütü bir arada tutan, onun verimli çalışmasını sağlayan ve kurumsal başarının yakalanmasının teminatı olan en önemli unsurlardır (Drucker, 2012). Liderlik süreci etkin bir şekilde kullanılarak bir örgütün kültürü, etik davranışı teşvik eden bir kültüre de dönüştürülebilir (Van Aswegen and Engelbrecht, 2009). Etik iklim, çalışanlara belirli bir çalışma ortamında uygun olan davranışa ilişkin ipuçları sağlar. Özellikle etik iklim etik davranışları vurguluyorsa, çalışanların etik olmayan davranışlar sergileme olasılıklarının daha düşük olması beklenir. Geçmiş araştırmalar, etik bir çalışma ortamının etik olmayan örgütsel davranışlarla ilişkili olduğu fikrini desteklediğini göstermiştir (Chernyak-Hai and Tziner, 2014). Yukarıdaki açıklamalardan hareketle, temelinde karşılılık ilkesi bulunan ve taraflardan birinden diğerine gelen iyi bir davranışın karşılığı olarak başka bir iyi davranışın ortaya çıkması (Blau, 1964) olarak tarif edilen Sosyal Mübadele Kuramı perspektifinde, bu çalışmada liderlik tarzlarından memnun olan ve örgütün uygun bir iş yeri sağlama yükümlülüğünü yerine getirdiğini düşünen çalışanların, VKİD sergilemelerinin azalacağını iddia etmekteyiz.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle ve Sosyal Mübadele Kuramı perspektifinde liderlik tarzlarından memnun olan ve örgütü uygun bir işyeri ortamı sağlama yükümlülüklerini yerine getiriyor olarak algılayan çalışanların, VKİD sergilemelerinin azalacağını iddia etmekteyiz. Sektörel olarak ise eğitim sektöründe yöneticiler tarafından sergilenen liderlik tarzlarının etik bir örgüt iklimi oluşmasına katkı sağlayacağı ve bu durumun da eğitim sektörü çalışanlarının VKİD eğilimlerini azaltacağını düşünmekteyiz.

Corley ve Gioia'ya göre (2011) bilimsel bir araştırmanın katkısı kendisini iki şekilde gösterir. Bunlardan biri araştırmanın pratik-teorik düzlemde yararlılığı; diğeri ise araştırmanın geliştiricilik-ortaya çıkarıcılık düzleminde özgünlüğüdür. Araştırma

bu kapsamda liderlik tarzları, etik iklim ve VKİD arasındaki ilişkiyi açıklayarak eğitim sektöründeki yönetici ve çalışanlara yeni bir bakış açısı kazandırarak pratik anlamda ve buna ek olarak araştırmanın bağımlı değişkeni olan verimlilik karşıtı iş davranışlarının açıklanmasına katkı sağlayarak teorik anlamda yararlı olacaktır. Alanyazında yapılan araştırmalar sonucunda söz konusu değişkenlerin ikili olarak kendi aralarında sıklıkla çalışıldığı görölmüştür (Engelbrecht et al., 2005; Sagnak, 2010; Herminingsih and Supardi, 2017; Liu and Sun, 2014; Holtz and Harold, 2013; Howladar, 2018; Yogasari and Budiasih, 2019; Sharma and Nair, 2020; Appelbaum et al., 2005; Eigenstetter vd., 2007; Mathur et al., 2018). Ancak bu üç değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma sayısı oldukça az olmakla beraber bu araştırma modeline eğitim sektöründe daha önce rastlanılmamıştır, bu nedenle yapılan bu çalışma kendi sahasında iklerden olma özelliği taşımaktadır.

2. LİDERLİK

İnsanlar var olduğu günden beri toplu bir şekilde yaşayıp dayanışma ve birliktelik ile hem yaşamlarını idame ettirmek hem de güvenli bir şekilde yaşayıp istek ve arzularına ulaşma amacındadırlar. Topluluk halinde yaşarken de kendilerini yöneterek amaçlarına ulaştırabilecek bir lidere ihtiyaç duymuşlardır. Çünkü yalnız insan zayıftır, güçsüzdür, cesaretsizdir. Arzu ve isteklerine ulaşabilmekte özgüveni yoktur. Bizatihi topluluklarda genelde sayılan bu özelliklere sahip kişiler sivrilerek ön plana çıkar ve grubu yönetmeye çalışır ya da yönetmesi için topluluk tarafından kendisine bu misyon yüklenir.

Küreselleşmenin ve teknolojik gelişmelerin baş döndürücü hızı karşısında örgüt yapıları, yönetim anlayışı ya da işleyişi ve liderlik türleri de değişim ve dönüşüm yaşanan alanlardan olmuştur. Yaşanan bu hızlı değişimden en çok etkilenen ve zor olan görevi de liderler üstlenmiştir.

Günümüzde kurumların yönetim alanında en önemli ve son zamanlarda üzerinde en fazla çalıştığı alan liderlik olmuştur. Tüm kurum ve örgütler için en önemli unsurun insan olması, bireylerin istek ve arzularını gerçekleştirmek amacıyla örgütlenme zorunluluğu liderlik ve yöneticilik kavramlarını daha da önemli hale getirmiştir. Özellikle küresel anlamda yaşanan değişim ve dönüşüm öncelikle bu kurumun da yeniden tanımlanmasını ve yüklenen misyonda da değişikliğe gidilmesini zaruri kılmıştır.

Çalışmamızın bu bölümünde lider ve liderlik kavramlarını tanımlayıp, liderlik teorileri ile liderlik türleri hakkında bilgi verilecektir. Modern liderlik türlerinden olan transaksyonel (işlemsel) ve transformasyonel (dönüştürücü) liderlik türleri derinlemesine incelenecektir.

2.1. Lider ve Liderlik Kavramı

Sosyal bilimlerde çok sık karşılaşılan kavramların tanımlanması, salt bir tanım yapmak açısından zordur. Bu sorun lider ve liderlik kavramlarını açıklarken de karşımıza çıkmaktadır. Literatürde birçok tanımı olan liderlik kavramı için salt bir

tanım yapmak zordur. Bennis ve Nanus'un (2003) araştırmasına göre liderlik kavramının literatürdeki tanımı yaklaşık olarak 850'yi aşmaktadır. Kavramın bu kadar çeşitli ve farklı tanımlarının bulunması algılama farklılıklarından ve kavramın disiplinlerarası boyutunun olmasından kaynaklanmaktadır (Güney, 2012).

Liderlik kavramı Fransızca orijinli bir kelimedir ve dilimizde önder, şef anlamına gelmektedir. Liderlik ile ilgili araştırmalarda kavramın tanımlanması daha çok araştırmacının bakış açısına ve önemli gördüğü olgulara göre şekillenmiştir. Bu durum kavramın tanımlanmasında farklılıklara sebep vermekle beraber ortak noktaları genel itibariyle aynıdır (Şimşek, 2007).

Liderlik kavramının literatürde yapılan bazı tanımlara göre:

- Stogdill'e göre (1950) liderlik, amaçların belirlenmesi ve bu amacı gerçekleştirmek için topluluktaki insanları etkileyebilme ve yönlendirebilmek eylemidir.
- Pınar'a göre (1999), gruba talimat verebilen ve önemli kararlar alabilen örgütü ve örgütteki insanları yönetebilme eylemidir.
- Batten'a (1989) göre "Liderlik, öncelikle insan kaynağı olmak üzere bir organizasyondaki tüm kaynakların güçlü yönlerini tanımlamak ve kullanmak için açık ve eksiksiz bir beklentiler sisteminin geliştirilmesidir".
- Winston ve Patterson'a göre (2006) "Liderlik, bir kişinin, örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirme doğrultusunda kendi mensubiyetindeki insanların hem duygusal hem de fiziksel gayret göstermelerini sağlamalarıdır".
- Özcan vd. (2012) liderliği bir hedefi gerçekleştirebilmek adına gurubu etkileyebilme eylemi olarak tanımlamışlardır.
- Malik vd. (2014) liderliği, bireylerin amaçlarını gerçekleştirmeleri için gayretlerini ve kapasitesini en üst seviyede kullanmaları için onları etkileme ve motive etme süreci olarak tanımlamıştır.
- Diker'e göre (2017) liderlik, takipçilerinin ortak amaç ve hedeflerini onlara hatırlatarak bir araya getiren, bu amaç ve hedeflere yönlendirmede koşullara uygun şekillerde yol gösterici faktördür.

Lider kavramı, insanların birlikte yaşamaları sebebiyle topluluktaki bireylerin ya da grupların gereksinimleri ile ortaya çıkan bir mefhumdur. İnsanlar kişisel istek ve arzularının yerine getirilmesi için kendisini bazen bir gruba dahil etme gerekliliği duyar. Grup halinde yaşayan insanlar ise kendilerini amaçları ve istekleri

doğrultusunda yönlendirebilecek, öncülük edebilecek insanlara ihtiyaç duyar ve o insanlara bu misyonları yükler. Lider olacak kişinin belli başlı bazı özellikleri onu bu statüye taşımaktadır. Liderin öncelikle toplulukta ya da bir örgütte sorunları çözebilme yeteneğinin olması gereklidir (İbicioğlu, vd., 2009). Toplulukta bir örgüt kültürü geliştiren, idare eden ve bazen de topluluk amaçlarında değişim yapabilecek bir gücü ve etkisi olmalıdır (Schein, 2004).

Dinçer ve Bitirim (2007), bireyleri belirli hedefler doğrultusunda bir araya getirebilen, kişisel özellikleri sayesinde insanlar üzerinde etki yaratabilen kişileri lider olarak nitelendirmektedirler. Yılmaz ve Karahan (2010) ise, kişisel özellikleri ve kabiliyetleriyle insanların fikirlerinde değişiklik oluşturan ve etkileyici olabilen kişileri lider olarak tanımlamaktadırlar.

Tanımlara bakıldığı zaman liderlerin öncelikli görevleri, örgütlerin ve toplumların amaçlarına ulaşmaları doğrultusunda öncülük etmeleridir. Özellikle küreselleşme ile birlikte teknolojik gelişmelerde meydana gelen hızlı değişimler ve dönüşümler rekabetin daha da artmasına sebebiyet vermiş, bu durum da liderlik kavramını daha da ön plana çıkarmıştır. Yirmi birinci yüzyılla birlikte ise multidisipliner bir kavram olan liderlik, üzerinde yoğun bir şekilde çalışılan kavram ve alan haline gelmiştir (Telli vd., 2012).

Liderlik kavramının literatürdeki bazı tanımlamalarını yukarıda vermeye çalıştık. Tanımlardan da anlaşılacağı üzere ortak olarak belli birkaç husus ön plana çıkmaktadır: Bir topluluk ya da örgütün ortak hedef ve amaçlarını belirlemek ve yönlendirmek liderliğin önemli bir görevidir. Ayrıca toplulukta bulunana insanları etkileme, destekleme ve onlara mihmandarlık yapma gibi önemli özelliklere sahip olması gerektiği yapılan tanımlarda gözlemlenmiştir.

Kişileri ya da grupları belirlenen amaçlar çerçevesinde bir araya getirip yönlendirebilmek adına lider olacak kişinin bazı güç kaynaklarına sahip olması gereklidir. Daft (2010), bu güç kaynaklarını iki guruba ayırarak ifade etmiştir. İlk grup liderlerin güçlerini iletirken bulundukları statünün gücüdür. Bu güç legal güç, yaptırım gücü ve ödüllendirme güçlerinden oluşmaktadır. İkinci grup ise liderlerin sahip oldukları kişisel ve karakteristik özelliklerinin oluşturduğu güçtür. Bu güç ise uzmanlık ve karizmatik güçlerden oluşmaktadır.

Liderlik en nihayetinde bakıldığı zaman bir vasıf ve sıfattır. Bundan dolayı yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere, lider olacak kişide bazı özelliklerin haiz olması gereklidir ki, kişi örgüt ya da topluluk içerisinde liderlik için ön plana

çıkabilsin. Öncelikle lider olacak kişinin iletişim konusunda iyi olması ve iletişime geçeceği kişileri iyi tanması gereklidir (Çakınberk ve Demirel, 2010).

İyi bir lider olmak için en önemli husus etkili ve başarılı bir iletişim seviyesi yakalayabilmektir. Bunun yanında, karar verme kabiliyetinin güçlü olması, şeffaf ve adil olabilmelidir. Ayrıca lider öncelikle kendini yönetebilmeli ki, hitap ettiği kitleyi de yönetebilsin. Kendini yöneten lider, liderliğin boyutlarını bilir, hangi stratejiyle hareket etmesi gerektiğine karar verir ve kullanacağı taktikleri bilerek seçimlerini yapar (Çakınberk ve Demirel, 2010).

Liderlik statüsü gereği sorumluluk gerektirir ve bu sorumluluğu herkes kaldıramaz. Sorumluluğun üstlenilmesinde liderin öncelikle sistemsal olarak belli bir tecrübe gerektiren, hızlı karar verebilen, alternatif çözüm yolları sunabilen, problemler üzerinde doğru teşhisler koyabilen yeteneklere sahip olması gerekir. Bu özellikler sahip olduğu grubu yönetebilmesi ve yönlendirebilmesi adına önem arz etmektedir (Çetin ve Beceren, 2007).

Etkili bir liderde tanımlardan ve üstlendikleri sorumluluklardan yola çıkarak bazı özellikler aranmaktadır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz (Eroğlu, 2014):

- Lider, kendinin farkında olmalı ve sürekli gelişim göstermelidir.
- Çalıştığı astlarını iyi tanımalı ve astlarının gelişimlerini sağlamada yardımcı olmalıdır.
- İşin ehli olmalı ve sorumluluklarını yerine getirmelidir.
- Etkili lider, verdikleri kararların akılcı ve uygulanabilir olmasına dikkat etmelidir.
- Zaman yönetimini iyi ayarlamalıdır.
- Astlarına karşı iletişimi açık tutmalı ve verilen kararlara onları da dahil etmelidir.
- Grup üyelerine öncülük etmeli ve gerektiğinde danışmanlık yapmalıdır.
- Problemler karşısında hazırlıklı olmalı ve hızlı bir şekilde alternatif yollar üretmelidir.
- Verilen kararların arkasında durmalı ve sonuçlarını olumlu ya da olumsuz üstlenebilmelidir.
- İş bölümü yaparken astlarını ona göre belirlemeli ve astların kabiliyetleri doğrultusunda görevler vermelidir.

- Gerekirse astlarına da sorumluluklar verip, sorumluluk duygusu kazanmalarını sağlamalıdır.
- Grubu etkileyebilmeli ve motive edici şekilde davranmalıdır.

2.2. Liderlik Kuramları

Liderlik ile ilgili yukarıda verilen tanımlamalar, liderlik kavramı üzerine üretilmiş teoriler çerçevesinde şekillenmiştir. Kavram tarihsel süreç içerisinde antik döneme kadar götürülürken, kuramsal çerçevede incelenmeye başlanması ise 1900’lü yıllarda olmuştur. Bu durumda, özellikle liderlik kavramını örgütsel bir davranış olarak ele alınmasının etkisi fazladır. Bizatihi örgütler için taşıdığı önemin her geçen gün artmasından dolayı bu alanda yapılan araştırmalar yoğunlaşmıştır.

Alanyazın araştırması yapıldığında geçmişten günümüze kadar birçok liderlik kavramı ile kuram geliştirilmiştir. Bu geliştirilen kuramsal yaklaşımların sınıflandırılması ise kavram tanımlanırken kullanılan değişkenlerin ağırlığına göre belirlenmektedir (Yukl, 2010). Kavram ile ilgili yapılan kuramsal araştırmalar incelendiğinde genel olarak kavram tek bir disiplin boyutu ile değil, multidisipliner bir boyutta ele alınmıştır.

Bu çerçevede öncelikli olarak liderliği doğuştan gelen bir yaklaşım olarak ele alan özellikler kuramı ele alınacaktır. Devamında ise liderliğin sonradan elde edilen bir olgu olduğunu kabul eden davranışsal kuram ele alınacaktır. Davranışsal ve özellikler kuramlarının liderlik konusunda bütüncül bir yaklaşım sergilemediğini ortaya koyan durumsal yaklaşım kuramcıları ise üçüncü olarak incelenecektir. Son olarak postmodern teoriler olarak adlandırılan modern yaklaşım ele alınacaktır.

2.2.1. Özellikler Kuramı

Özellikler kuramı, liderlik kuramları arasında en eski teori olarak nitelendirilen “Büyük Adam Kuramı (Great Man Theory)” yaklaşımının geliştirilmesi ile oluşturulmuştur. Bu kuram yoğun bir kullanım alanına sahip, geleneksel özellikleri temel alan bir kuramdır. Bu kurama göre liderlik ya doğuştan ya da genetik olarak kuşaktan kulağa aktırılan bir özellik olarak görülmektedir. Thomas Carlyle’nin 1910 tarihinde “Büyük Adam Kuramı” olarak nitelendirilen dönemi başlatması bu kuramın gelişmesine zemin hazırlamış ve süreç içerisinde Büyük Adam Teorisi yerini

Özellikler Kuramı'na bırakmıştır (Işık ve Aycan, 2018).

Bu yaklaşıma göre, bazı insanlar belirli özelliklere sahip olarak dünyaya gelirler ve bu özellikler o insanların her yerde ve her koşulda lider olarak ortaya çıkmalarını sağlar. Liderlik sürecinde esas belirleyici olan hususun lider kişinin sahip oldukları niteliklerdir (Koçel, 2010).

Liderlik özellikleri ile ilgili yapılan bir araştırmada, 1930-1950 yılları arasında başarılı olduğu düşünülen liderler incelenerek, hangi özelliklerinin başarılı olmalarına etki ettiği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırmalarda liderlerin sadece fiziksel anlamdaki nitelikleri değil bunun yanında psikolojik özellikler de incelenmiş ve etkili oldukları ortaya konulmuştur (Şahin, 2012).

Özellikler yaklaşımına göre liderlik olgusu doğuştan gelen bir özellik olup sonradan kazanılamayan özelliktir. Lider insanların doğuştan sahip oldukları bu nitelikler kendisini diğer insanlardan ayırarak ön plana çıkmalarını sağlar. Bu sebeple liderlik olgusunu belirlemek için, bu bireylerin kendilerinde bulunan özelliklerinin belirlenmesi önem arz etmektedir (Pazarbaş, 2012). Bu yaklaşımda, lider bireyin cinsiyetinden yaşına, fiziksel özelliklerinden kişisel özelliklerine ve doğuştan kendisinde bulunduğu düşünülen yaratıcılık ve zekâ gibi özellikler incelenmiştir (Demir, vd., 2008).

Özellikler kuramı tarihsel süreç içerisinde 19. yüzyılın sonlarından başlayarak 20. yüzyılın ortalarına kadar ki zaman diliminde etkili olmuş bir kuramdır. Özellikle “Liderler lider olarak mı doğaralar, yoksa daha sonra mı lider olurlar?” sorusuna liderlerin doğuştan lider oldukları cevabını vermiş ve bu cevap kuramın temelini oluşturmuştur. Bu konuda yapılan araştırmalarda genellikle liderin kişisel özellikleri ön planda tutulmuştur (Nahavandi, 2010). Bu kuramda bir liderde olması gereken nitelikler:

- Kapasite; zekâ, uyanık olma, sözel yetenek, özgünlük, yargılama
- Başarı; akademik başarı, bilgiyi kullanma yeteneği, fiziksel yeterlilik
- Sorumluluk; güvenilir olma, inisiyatif alabilme, ısrarcı olma, kendine güven duyma
- Katılım; aktivitelere katılım, sosyal yetenek, birlikte çalışabilme

- Statü; sosyo-ekonomik durum, popüler olma
- Durum; zihinsel düzey, astlara ilgi gösterme

şeklinde belirtilmiştir (Nahavandi, 2010).

Lider bireyler, kapasite, başarı, sorumluluk, katılım, statü ve durum olarak nitelendirilen temel özellikleri ile diğer insanlardan farklılık gösterirler. Bu özelliklerle birlikte, bireyde bu özellikleri liderliğe dönüştürebilecek vizyonun olması da önemlidir. Aksi takdirde bu vizyonun bulunmaması var olan özelliklerin de etkili olmamasına sebebiyet verecektir. Bizatihi sayılan bütün özelliklerle birlikte vizyon sahibi olunması, liderlik açısından bir bütündür ve bu bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır (Can, 1995).

Kuramın çıktığı dönem içerisinde özellikler kuramına, liderlerin etkili niteliklerini ortaya koyması konusunda fazlasıyla destek verilmesinin yanında, birçok araştırmacı da bu kurama eleştiri getirmiştir. Bu eleştirilerden belli başlıları şunlardır:

- Bu teoriye getirilen bir diğer eleştir ise, liderlerin taşıdığı niteliklerin belirtilmesini ölçmenin zorluğu ve bu özellikleri belirlerken göz önünde tutulan değişkenlerin sadece lider değişkeni olarak ele alınması, diğer değişkenlere yer verilmemesidir (Koçel, 2010).
- Pratikte karşılaşılan en büyük zorluklardan birisi ise, bir liderin taşıması gereken özellikleri açık bir şekilde ortaya konulmasının zor olduğu, kuramda belirtilen bazı özelliklerin liderlikle ne kadar ilgisinin olduğunun anlaşılmasının zor olmasıdır. Bunun yanında belirtilen özelliklerin algılanması kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir (Türetken ve Cesur, 2004).

Özellikler kuramını konu alan bazı araştırmalarda da yine kuramın ortaya koyduğu durumlardan farklı sonuçlar çıkmıştır. Zekâ ile liderlik ilişkisini inceleyen araştırmada, zekâ düzeyi grup üyelerine göre yüksek olan liderlerin etkili iletişim kurması tezi ispatlanamamıştır. Kuramın öne sürdüğü niteliklere sahip olan kişilerin lider olma ihtimalinin yüksek olmadığı ortaya konulmuştur (Gordon, 1996).

2.2.2. Davranışsal Kuramlar

Liderlik konusunda inceleme yapan bazı araştırmacılar, farklı yöneticilerin başarılarını incelerken bu durumda liderlerin davranışlarının etkili olabileceğini düşünmüşlerdir. Araştırmacıların bu çalışmalarda amaçları, başarılı ve başarısız yöneticiler arasında başarı kistasını etkileyen davranışları tespit edip, başarısız nitelendirilen yöneticiler için katkıda bulunmaktır.

Özellikler teorisinin liderlik kavramını açıklamada yetersiz kalması ve yukarıdaki bölümde getirilen eleştirilere bir cevap bulamamasıyla birlikte liderlik sürecinde davranışların etkisi incelenmeye başlanmış ve davranışsal kuram ortaya çıkmıştır. Bu kuramda liderin doğuşu ya da ortaya çıkışı yerine etkinliği ön plana çıkmaktadır.

20. yüzyılın ortalarından itibaren liderlik özelliğinin doğuştan gelen bir özellik olmadığı düşüncesi ve liderlikte daha çok çevresel faktörlerin etkili olduğunu savunan ve özellikler yaklaşımına eleştiri getiren davranışsal yaklaşım ön plana çıkmıştır. Bunun yanında liderlik konusunda psikolojik çalışmaların yapılması ve psikolojinin de alanına girmesi ile davranışların etkinliği daha da görülür olmuştur. Böylelikle özellikler teorisinden davranışlar teorisine geçiş ve dönüşüm yaşanmıştır (Lussier and Achua, 2010).

Davranışsal liderlik kuramının temellendirdiği şey, liderin etkili olmasındaki etkenin liderin kişisel özelliklerinden çok liderlik süresince göstermiş olduğu davranışlarıdır. Liderin takipçileri ile arasında olan iletişim tarzı, yönetim usulü, amaçları belirlerken izlediği metod vb. gibi sergilediği davranışlar, liderliğin etkili olmasındaki önemli etkenler olarak nitelendirilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Bu kuramı savunan araştırmacıların liderlerin davranışlarını özellikle incelemesinin sebebi ise; insan davranışlarının kişisel özelliklere göre daha kolay incelenebilmesi ve belirlenebilmesidir.

Araştırmacılar, davranışlar perspektifinden liderliği açıklarken belirleyici olması açısından şu soruların cevaplanması gerektiğine inanırlar (Güney, 2012):

- Lider karar verirken neye göre karar verir?
- İşlerin yürütülmesinde hangi metodları izler?
- Grubundaki insanların yetiştirilmesinde ne gibi katkıda bulunur?
- Hangi tür davranışlar sergiler?

Davranışsal yaklaşımın kendisine ve savunana karşı getirilen en büyük ve temel eleştiri, liderin sergilemiş olduğu ve sonradan öğrendiği davranışlarının bizatihi kişisel özellikleri veya doğuştan gelen kabiliyetleriyle birlikte şekillendiği eleştirisidir. Bundan dolayı her ne kadar özellikler kuramına karşı oluşan bir yaklaşım olarak nitelense de özellikler teorisine bağlı bir teori olduğu öne sürülmektedir (Lussier and Achua, 2010). Ayrıca getirilen başka bir eleştiri ise; yapılan araştırmalarda davranışsal yaklaşım ile öne sürülenin aksine bazı çelişkili sonuçlar vermesidir. Tek düze faktörler karşısında sergilenecek davranışların gerek çevresel faktörlerin gerekse liderin karşılaşacağı farklı durumların değerlendirmeye alınmamasıdır (Antonakis and Cianciolo, 2003).

Liderlik konusunun açıklanmasında etkili olan davranışsal kuramların oluşmasında ve gelişim göstermesinde bazı uygulamalı ve teorik düzeyde incelemelerin katkıları olmuştur. Bunlar:

- Ohio State Araştırmaları,
- Michigan State Araştırması,
- Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı,
- Mc Gregor'un X ve Y Teorisi,
- Robert Blake ve Jeane Mouton'un Liderlik İzgarası Yaklaşımı'dır.

2.2.2.1. Ohio State Araştırmaları

Özellikler kuramının başarılı sonuçlar vermediğini düşünen bir grup araştırmacı, Ohio Devlet Üniversitesi çatısı altında insanların liderlik yaparken sergiledikleri davranışlarını incelemek için çalışmaya başlamışlardır. 1945'li yıllarda başlayan çalışmalar neticesinde ilk olarak 1800'e yakın lider incelenmiş ve davranış şekilleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda benzer davranışlar gösteren liderleri eleterek bu sayı 150'ye kadar gerilemiştir. Nihai olarak ise sayı 9'a kadar gelmiştir. Liderlerin sergiledikleri bu davranış şekillerinden bazı sorular oluşturulmuş

ve “Lider Davranışı Tanımlama Anketi” adında bir ölçek geliştirilmiştir. Bu ölçek vasıtasıyla yapılan çalışmalar sonundaki verilere göre liderlerin davranışları iki başlık altında toplandığı gözlemlenmiştir. Bunlar “Yapıyı Harekete Geçirme” ve “Anlayış” şeklinde ifade edilmiştir (Yukl, 2010).

Yapıyı harekete geçirme değişkeni, daha çok iş ortamı ve çalışma işleyişlerinin planlanması doğrultusunda sergilenen davranışlar olarak değerlendirilmektedir. Anlayış veya bazı araştırmalardaki adlandırmasıyla bireyi önemsem değişkeni ise lider ve liderin sorumluluğunda bulunan bireyler ile arasındaki saygı, sevgi, güven vb. gibi sergilenen davranışlardır. Buradaki çıkarımlardan yola çıkarak özetle, yapıyı harekete geçirme değişkeni işletme ihtiyaçları ile alakalı olurken, anlayış değişkeni çalışan bireylerin ihtiyaçları doğrultusunda sergilenen davranışlar olarak söylenebilir (Northouse, 2004).

Ohio State Üniversitesindeki araştırmalarda ortaya çıkarılmış olan ölçek soruları direkt veya dolaylı olarak lider davranışlarını temel alan sorulardan oluşmuştur. Bu ölçekler uzunca bir süre liderlik konusu ile alakalı yapılan çalışmalarda temel anket soruları olarak kullanılmıştır. Böylelikle Ohio State Üniversitesi uzunca süre liderlik yaklaşımları veya teorileri açısından öncü bir okul olarak kabul edilmiştir.

Lider davranışını tanımlama anketi olarak adlandırılan ölçek birçok liderlik çalışmalarında kullanılmıştır. Anlayış değişkeni olarak adlandırılan gruptaki davranışların incelendiği çalışmaların sonucunda, insanları önemseyen liderlerin çalışanların ya da grup üyelerinin memnuniyetini ve gruba bağlılığını arttırmak için çaba sarf ettiği gözlemlenmiştir. Karar verme süreçlerine dahil edilmelerinin de yine olumlu sonuçlar doğurduğu gözlemlenmiştir. Grup üyeleri ile liderle arasındaki statü farkının en alt seviyeye inmesini sağladığı görülmüştür.

Yapıyı harekete geçirmeyi çalışmalarında temel alan araştırma sonuçlarında ise, kısa dönemde üretimin arttığı gözlemlenmiştir. Grup üyelerinin verimliliği ve iş tatmini üzerinde yapıyı harekete geçirmenin olumlu etkilerine rastlandığı görülmüştür (Yukl, 2010).

Özetle, Ohio State Üniversitesi çalışmalarının ortaya koyduğu ölçek sonucu yapılan araştırmalarda:

- Liderlerin birey odaklı sergiledikleri davranışlarda artış oldukça, personellerin çalışma hızları ve örgüte olan bağlılıklarında artış gözlemlenmektedir.
- Liderin yapıyı harekete geçirme davranışlarında artış oldukça üretim ile ilgili seviyede de artış gözlemlenmektedir (Koçel, 2010).

2.2.2.2. Michigan State Araştırması

Davranışsal kuramsal yaklaşımları doğrultusunda Ohio Devlet Üniversitesi'nde yürütülen çalışmalar gibi aynı şekilde Michigan State Üniversitesi'nde de davranışsal açıdan liderlik konusu ele alınmıştır. Michigan Üniversitesi de tıpkı Ohio Üniversitesi gibi kendine özgü bir araştırma metodu ve grubu oluşturmuştur.

Rensis Likert'in liderliğinde oluşturulan çalışma grubu liderliklerin oluşumu ve liderlik türleri üzerine çeşitli araştırmalar yapmıştır (Erdoğan, 2006). Bu çalışmada hedeflenen konu ise; iş verimliliği, iş tatmini, örgüte bağlılık ve işe devam etme, maliyet vb. gibi kriterleri kullanarak, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri araştırmaktır.

Michigan Üniversitesi'nde yürütülen araştırma sonucunda üç temel lider davranışına yönelinmiştir. Liderlik davranışsal yaklaşım bağlamında incelenmiş ve üç temel boyuta odaklanılmış, Davranışsal liderlik boyutu olarak kuram üç grupta incelenmiştir. Bunlar (Yukl, 2010):

- Görev Odaklı Lider Davranışı
- İlişki Odaklı Lider Davranışı
- Katılımcı liderlik Davranışı

şeklinde tasnif edilmiştir.

Görev Odaklı Lider Davranışı; Michigan Üniversitesi'ndeki liderlik çeşitleri içerisinde kabul edilen görev odaklı liderlik davranışı, liderin zaman değerlendirmesini doğru ve etkili şekilde kullanması olarak ele alınmıştır. Böylelikle

zamanının doğru değeriendirerek aynı işleri tekrar yapmanın önüne geçip, bu zamanı başka işlere ayırmış olacaktır. Bu davranış şekli lideri iş yönetimi noktasında daha iyi bir yere getirir. Bu tip davranışlarda liderin başvurduğu yöntemlerden en fazla ve etkili ödüllendirme veya cezalandırmadır (Lussier and Achua, 2010).

İlişki Odaklı Lider Davranışı: İlişki odaklı liderlik davranışında, liderin davranışlarını sergilemesinde temel kıstas çalışanlarla olan davranış şeklidir. Bu davranış şeklinde, liderin çalışanları merkeze almadan etkili bir liderliği gerçekleştiremeyeceği düşüncesi vardır. Bundan dolayı lider çalışanlarla yakın ilişki kurarak yönetimi gerçekleştirmeye çalışmakta ve çalışanları örgüte bağlamak adına motivasyonlarını güçlendirecek davranış ve aktivitelerde bulunmayı önemsemektedir (Griffin and Moorhead, 2014).

Katılımcı Liderlik Davranışı: Katılımcı liderlik davranışındaki yaklaşımın argümanı ise, bu davranışın ilişki/davranış odaklı davranışın bir bileşeni olduğu şeklindedir. Ancak konu üzerine çalışan bazı araştırmacılar, bu iki davranışı birbirinden ayırmışlardır (Yukl, 2010). Bundan dolayı katılımcı liderlik yaklaşımını ayrı bir değerlendirme olarak literatürde incelenmiştir.

Bu liderlik davranışı yaklaşımında lider, çalışanların da karar alma mekanizmasına dahil edilmeleri gerektiğini düşünmekte ve bu doğrultuda davranışlarını sergilemektedir. Böylelikle grup üyeleri sorumluluk sahibi olmakta ve gruba olan bağlılıklarında artış gözlemlenmektedir (Yukl, 2010).

Bakıldığı zaman gerek Michigan Üniversitesi Çalışmaları gerekse Ohio Üniversitesi çalışmalarında liderin davranışları üzerinden analiz yapmaları doğrultusunda benzerlikler görülmektedir. Ancak Michigan liderlik yaklaşımında doğrusal bir yaklaşım sergilenirken, Ohio’da hem yatay hem de dikey olmak üzere iki boyutlu bir lider davranışı kabul edilmektedir. Yani, Michigan’daki liderlik yaklaşımlarının ikisi aynı anda bir liderde bulunmazken, Ohio State’de ise iş ve çalışan odaklı liderlik aynı anda bir liderin davranışı olarak değerlendirilmektedir (Usta, 2016).

2.2.2.3. Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı

Rensis Likert'in kendi adını taşıdığı ve Michigan çalışmalarının devamı niteliğinde olan bu yaklaşım, lider davranışlarının bütüncül şekilde anlaşılması ve gruplanması şeklindedir. Dört başlık altında ele alındığı için Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı olarak adlandırılmıştır (Likert, 1961). Bu gruplandırmada verimliliği düşük olanları 1 ve 2; verimliliği yüksek olanları ise 3 ve 4 tipi yönetim altında göstermiştir. Likert'in Sistem Dört Yaklaşımı tablo 2.1'de verilmiştir.

Tablo 2.1: Likert'in Sistem Dört Yaklaşımı

	Sistem 1 (İstismarcı/ Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsever/ Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
Liderlerin Sorumluluğu Altındakilere Güveni	Güvenmezler.	Efendi-Güven ilişkisi gibi bir güven anlayışı vardır.	Kısmi bir güven söz konusudur.	Güvenirler.
Liderin Sorumluluğu Altındakilerin Serbest Davranışları	Grupta yer alan çalışanlar liderle muhakeme edecek gücü ve yetkiyi kendilerinde görmezler.	Liderle olası tartışmalarda kısmi olarak kendilerini serbest hissederek.	Tartışmalarda kendilerini serbest hissederek.	Liderle olası tartışmalarında kendilerini tamamen serbest hissedip kendi fikirlerini savunurlar.
Liderin Sorumluluk Altındakileri ile İlişkisi	İşle alakalı olası sorunlarda sorumluluğu altındaki çalışanlardan çok nadir fikir alırlar.	İşle alakalı olası sorunlarda sorumluluğu altındaki çalışanlardan az da olsa fikir alırlar.	İşle alakalı olası sorunlarda sorumluluğu altındaki çalışanlardan genel olarak fikir alırlar ve kullanırlar.	İşle alakalı olası sorunlarda sorumluluğu altındaki çalışanlardan genel olarak fikir alırlar ve kullanırlar.
Liderin Yönetim İşleyişi	Kararların verilmesinde mutlak yetkili olup emir-talimatlarla kararları yerine getirtir.	Kararların verilmesinde mutlak yetkili olmakla beraber despot değildir.	Önemli kararları kendisi vermekle beraber bazı kararları yetki vererek altında çalışanlara verdirtir.	Birçok kararda altındakilerle beraber karar verirler.

Kaynak: Aysel, 2006.

Yukarıdaki tabloda da görüleceği üzere Likert dört tip sistem belirlemiştir. Sistemdeki yer alan liderlik davranışlarını ise:

- İstismarcı-Otokratik
- Yardımsever-Otokratik

- Katılımcı
- Demokratik

şeklinde tasnif etmiştir. Bu davranış ve yönetim şekillerini ortaya koymak için yaklaşık olarak 200'den fazla yönetici özelliklerini analiz etmiştir (Koçel, 2010).

2.2.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi

Davranışsal kuramsal yaklaşımları doğrultusunda, Douglas McGregor tarafından 1960 yılında adına X ve Y teorisi verilen bir liderlik davranış teorisi. Bu teoriye göre, liderlerin davranışlarında etkili ve yönlendirici olan en önemli husus bireylerin davranışları hakkındaki tahminleridir. Bundan dolayı liderlerin bireylerin davranışları hakkındaki varsayımları, kendi sergileyecekleri davranışlarını yakından etkilemekte olduğu savunulmaktadır (Zel, 2010).

Bu teori, liderlerin kendi sorumluluğu altındaki kişilere karşı sergilediği davranışlar gözlemlenerek oluşturulmuştur. Bu teori X davranışlarını negatif olarak kabul etmekte, Y davranışlarını ise pozitif olarak kabul etmektedir. McGregor insanların davranışlarının doğasını incelerken pozitif ve negatif yönleri değerlendirmektedir (Lussier and Achua, 2010).

Bu teoride liderler X davranışlarında sorumluluğundaki insanlarla uyumsuz şekilde çalıştıklarında sağlıklı bir ilişki oluşturamazken, Y teorisinde ise uyumlu çalışmaları sonucunda pozitif bir ilişki oluşturabilmektedirler (Cooper, 2003).

McGregor liderlik ile ilgili geliştirdiği teorisi ve varsayımları aşağıdaki tablodaki gibi özetlenmektedir (Cooper, 2003).

Tablo 2.2: X ve Y Varsayımları

Varsayımlar	X Teorisi	Y Teorisi
Varsayım-1	İnsanlar tembeldir ve çalışmayı istemezler.	İnsanlar çalışkanlar ve çalışmayı severler.
Varsayım-2	İnsanlar doğası gereği üyesi olduğu grubun hedeflerini benimsemezler ve karşı çıkarlar.	İnsanlar doğası gereği kendi üyesi olduğu grubun hedefleri doğrultusunda çalışıp çözümserler.
Varsayım-3	Çalışanlar kendilerini disiplin edemezler ve kendi kontrollerini sağlamakta zorlanırlar.	İnsanlar kendileri disiplinlerini oluşturup oto kontrol noktasında yeterlidirler.
Varsayım-4	İnsanlara verilen işleri yapmaları yönünde sürekli telkin verilmeli ve dışarıdan müdahale edilmelidir.	İnsanlar, kendi kendilerini geliştirip yönlendirebilmektedir.

Kaynak: Cooper, 2003.

Son tahlilde, tablodaki varsayımlar göz önüne alındığında X teorisinin varsayımları otoriter ve müdahaleci özellikleri bulundururken kalasik yaklaşımı temsil ederken, buna karşılık Y kuramı, demokratik ve katılımcı özellikleri ile modern yaklaşımı temsil etmekte olduğu gözlemlenmektedir. Birbirleriyle karşılaştırıldığında ise etkili bir liderlik yaklaşımı açısından Y teorisi daha tercih edilen ve demokratik davranışlar sergileyen teori olarak görülmektedir.

2.2.2.5. Robert Blake ve Jeane Mouton'un Liderlik İzgarası Yaklaşımı

Liderlik yaklaşımları arasında özellikle yönetim davranışları açısından en bilinen teori, Blake ve Mouton'un geliştirdikleri Yönetel İzgara Modeli'dir. Liderlik davranışlarının beş boyutta ele alındığı bu model, liderlik yaklaşımlarında Ohio State Üniversitesi'nin çalışmalarını geliştirmeye yöneliktir. Bu yaklaşımda beş çeşit liderlik davranış modeli belirtilmiştir. Bunlar (Ören, 2006);

- i- Görev Lideri
- ii- Kulüp Lideri
- iii- Etkili Olmayan Lider
- iv- Ekip Lideri
- v- Örgüt lideri

şeklindedir. Blake ve Mouton'un ortaya koyduğu ve liderlerin davranışlarını açıklayan model, yukarıda tasnif edilmiş ve adlandırılmış beş lider çeşiti altında davranışları açıklamışlardır.

Görev Lideri; bu çeşit liderlik davranışında sorumluluk altındaki üyeler ile insani olarak bir ilişki geliştirilmeden, görev ve iş endeksli bir ilişki geliştiren davranış modelidir. İnsani ilişkiler en alt seviyedeysen iş ilişkileri en üst seviyededir.

Kulüp Lideri; bu çeşit liderlik davranışında ise sorumluluk altındaki üyelerle üst seviyede bir ilişki mevcuttur. Özellikle insani ilişkileri kuvvetli ve altında çalışanları düşünen bir lider davranışı gözlemlenmektedir. Grup içindeki ilişkileri önemseyen, insanların ihtiyaçlarını gideren ve sorunları karşısında çözüm yolu arayan bir lider davranışı görülmektedir. Fakat lider üretim ve iş konusunda asgari bir davranış sergilemektedir.

Etkili Olmayan Lider; bu lider davranışı diğer lider türleri arasında en pasif lider davranışlarını sergilenmektedir. Sorumluluğundaki görev ve çalışanlarla alakalı herhangi bir etkisi olmayan lider davranışıdır.

Ekip Lideri; bu lider davranış şekli en olması istenen liderlik davranış çeşitidir. Gerek kendi sorumluluğundaki iş ve üretim konusunda gerekse çalışanları ile ilişkileri konusunda etkili ve başarılı olan bir davranış şeklidir. İnsani ilişkilerde ve iş konusunda maksimum verim alabilen bir davranıştır.

Örgüt Lideri; bu davranış şeklinde lider hem idareci hem de çalışan odaklı düşünebilen bir davranış sergilemekle beraber, asla aşırıya gitmeden dengeli bir ilişki yürütmeye çalışmakta ve hem işlerini hem de insani ilişkilerini eşit olarak yürütmeye çalışmaktadır (Lussier and Achua, 2010).

Özetle, genel olarak davranışsal kurama bakıldığı zaman; bu kurama ait çalışmalarda çıkan sonuçta iki tip liderlik olduğu kanaatine varılmaktadır. Bunlardan birisi göreve yönelik lider diğeri ise insanlar arasındaki ilişkiye yönelik lider tipidir. Bu çalışmalar sonucunda ise bu iki liderlik tipinden insana yönelik liderlik tipinin davranışsal kurama göre daha başarılı ve etkili olacağı liderlik tipi olarak düşünülmektedir (Bakan ve Bulut, 2004).

2.2.3. Durumsallık Kuramı

Liderlik davranışlarını açıklamada özellikler ve davranışsal kuramların yetersiz kaldığı düşüncesi ile hem nitelikleri hem de durumsal koşulların bir arada değerlendirildiği durumsallık kuramı ortaya çıkmıştır. Bu kurama göre liderlik davranışları durumlara göre farklılık gösterebilmektedir (Zel, 2010).

Durumsallık kuramında liderlik davranışları değerlendirilirken bütün faktörler göz önüne alınarak değerlendirilmelidir. Bu faktörler grup üyelerinden hedeflere ve hedeflerin gerçekleşeceği ortama kadar hepsini bir bütün olarak kapsamaktadır (Balekoğlu, 1992).

Durumsallık kuramının oluşmasında bazı çalışmaların katkısı olmuştur. Bunlar:

- Fren Eduard Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı,
- Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Döngüsü Yaklaşımı,
- House ve Mitchell'in Yol-Amaç Kuramı,
- Vroom ve Yetton'un Normatif Durumsallık Yaklaşımı'dır.

2.2.3.1. Fren Eduard Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı

Durumsal kurumlar içerisinde en fazla tercih edilen Fred Fiedler'in etkin liderlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda iki sorunun cevabı aranmaktadır. Bu sorular:

- i. Şart ve nitelik bakımından aynı olan iki liderden neden biri etkili olurken diğeri aynı etkiyi gösterememektedir?
- ii. Etkili olan bir lider neden her durumda aynı etkiyi gösterememektedir?

Fiedler yukarıdaki sorulara cevap bulmak adına liderlik stillerini ölçmek için LPC (Least Preferred Co-Worker) adlı bir ölçek geliştirmiştir. Ölçeğin uygulanması ile iki tür liderlik şekli ortaya çıkmıştır. Bunlar:

- i. Davranışa Yönelik (Relationship Oriented) Liderler: Bu liderler sorumluluğu altındaki bireylerle insani ilişkilerini geliştiren davranışlar sergilemektedirler ve bunu hedeflemektedirler.
- ii. İşe Yönelik (Task Oriented) Liderler: Bu liderler ise insani ilişkileri geri planda tutarak işe odaklanmış ve işlerin bitirilmesini amaçlar (Erçetin, 2000).

2.2.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Döngüsü Yaklaşımı

Hersey ve Blanchard'ın liderliğin yaşam döngüsü yaklaşımı, lideri lider yapan değişkenin onun sorumluluğundaki grup üyelerinin olgunluk seviyelerinin belirlenmesi tahminine dayandırılır ve bu değişkenler şunlardır:

- Uzmanlık
- Kişisel nitelikler
- Yaşantı
- Örgüt içindeki bağımsızlık seviyesi
- Donanım
- Lidere yüklenilen anlam
- Kabiliyet ve bilgi
- Statü

Olgunluk düzeyi ise grup üyelerinin başarıma istekleri ve sorumluluklarını yerine getirme olarak tanımlanmaktadır (Zel, 2001). Liderler sergileyecekleri davranış ile grup üyelerinin olgunluk seviyelerini arttırmayı ve üyelerin sürekli gelişmeleri yönünde çalışmalar yapmalıdır.

2.2.3.3. House ve Mitchell'in Yol-Amaç Kuramı

Robert House ve Martin Evans'ın ayrı ayrı inceledikleri liderlik davranışları çalışmalarını daha sonra bir araya getirerek Yol-Amaç Kuramı altında birleştirilmişlerdir. Bu kuram birleştirme çalışması, liderlerin sergiledikleri davranışların sorumluluklarındaki insanların motivasyonuna ve iş tatminine etkilerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. (Gordon, 1996).

Bu yaklaşıma göre çalışanların belirlenen amaç doğrultusunda yönelmelerini hedefleyen liderler, grup üyelerinin faaliyetin kendisini belirli sonuçlara götürmesine yönelik olan beklentisini ve ulaşacağı sonuca verdiği değeri değerlendirmektedir (Balekoğlu, 1992).

Northcraft'e (1994) göre liderler kendi altında çalışanların motivasyonunu ve iş tatminin etkilemek adına dört tip liderlik davranışında bulunabilmektedir. Bunlar:

- **Yönlendirici Liderlik Davranışı:** Sorumluluğundaki insanlara işle alakalı bilgi verir, beklenti ve isteklerini açık bir şekilde belirtir.
- **Destekleyici Liderlik Davranışı:** Sorumluluğu altındaki insanların ihtiyaçlarına önem verir ve insani ilişkilerinde seviyeyi üst derecede tutar.
- **Katılımcı Liderlik Davranışı:** Sorumluluğu altındaki insanlara sürekli danışır ve katılımcı bir yönetim sergileyip fikirlerini değerlendirir.
- **Başarıya Yönelik Liderlik Davranışı:** Hedefleri yüksek tutar ve sorumluluğundaki çalışanların motivasyonunu yüksek tutarak hedefi gerçekleştireceği düşüncesini yerleştirir.

2.2.3.4. Normatif Durumsallık Yaklaşımı

Karar Ağacı Modeli olarakta isimlendirilen bu yaklaşımda Vroom ve Yetton, örgütle alakalı alınan kararlarda örgütün içerisinden de destek gelmesi, yapılan işin etkinliğini ve çalışanların örgüte olan bağlılığını artırır savını öne sürerler. Söz konusu bu yaklaşım, temel olarak örgütsel sorunların nasıl çözümlenebileceğini belirlemeye ve değişik durumsal faktörler ile liderlerin karar verme tarzları arasındaki

ilişkiyi açıklamaya çalışan normatif bir model görünümündedir (Baysal ve Tekarslan, 2004).

Geliştirilen bu modele göre araştırmacılar, liderin her koşulda seçme olasılığı olan üç tip karar alma tarzının olduğunu belirlemişlerdir (Zel, 2010). Bunlar:

- **Otokratik:** Lider altındakilere danışmadan bütün kararları kendisi verir. Bu durumun biraz daha esnemiş halinde kısmen danışır ama kararı yine kendisi verir.
- **Danışmacı:** Sorumluluğu altındaki grup üyeleri alınacak kararlarda fikirlerini sorup bilgi almakla birlikte nihai olarak kararı yine kendisi verir. Sadece danışma noktasında astlarıyla görüşüp istişarede bulunur.
- **Grup:** Demokratik bir yönetim olarak adlandırılan bu davranış şeklinde ise lider, grup üyeleri ile karar alma sürecinde görüşüp onların fikirlerini alıp çoğunluğun düşüncesine göre kararlar alınır ve uygulanır.

2.2.4. Modern Liderlik Yaklaşımları

Liderlik konusunda gelenekselci olarak nitelendirilen özellikler, davranışsal ve durumsal yaklaşımların yeterli olmadığı düşüncesi ile modern ya da postmodern liderlik yaklaşımları da gelişme göstermiştir. Liderlik kavramı da her şeyde olduğu gibi zamanın hızına yetişmeye çalışmış ve sürekli olarak değişim ve dönüşüm yaşamıştır. Modern dönemde hem liderin çalışanlara bakış açısında değişimler görüldüğü gibi çalışanların da liderden beklentileri farklılaşmıştır (Gümüşoğlu, 2009).

Modern liderlik yaklaşımları literatürde genel olarak dönüşümcü (Transformasyonel) ve etkileşimci (Transaksiyonel) olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir.

2.2.4.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı 1970'li yıllardan beri popüler bir kavram olmakla birlikte ilk olarak 1978 yılında Burns tarafından literatüre kazandırılmıştır. Günümüzde ise bu kavram yoğun bir şekilde üzerinde çalışılan bir kavram ve alan haline gelmiştir (Mousavikhah, 2013).

Kavram olarak dönüşümcü liderlik, ilk olarak 1973 yılında J. V. Downton tarafından yazılan “Rebel Leadership: Commitment and Charisma in The Revolutionary Process” adlı kitapta yer almıştır. Literatürde terim olarak kullanımı 1978 yılında Burns tarafından olmuştur. Dönüşümcü liderlik kavramı lider davranışlarında daha çok lider ile altındakiler, lider davranışlarının bağlantıları yönetilmesi ve yükseltilmesi noktasında grubun faydası için yapılan bir yoldur. Bunun için lider, grubun üyelerinin uzun vadede ahlak, vizyon ve anlayışla genişletilmiş uyum düzeylerini deneyimler (McCleskey, 2014). Dönüşümcü liderler her türlü koşulda çalışan bireylerin çıkarlarını gözeterek dikkatlerini örgütün hedeflerine yöneltirler ve örgütsel bağlılıklarını da yükseltmiş olurlar, örgütsel çıkarlar her şeyin üstünde görülür (Demir ve Okan, 2008).

Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik; etkin olarak bir değişimi başlatma, bu değişime rehberlik edecek ileri görüşlülüğü ortaya koyma ve değişim için duyulan ihtiyacı tanımlamada lidere imkân tanıyacak yeteneklerin oluşturmuş olduğu bir kümedir (Keçecioğlu, 2003).

Dönüşümcü liderlik yaklaşımını Bernard Bass kavramsallaştırmış ve dönüşümcü otoriteyi “süreklilik üzerindeki zıt enerjiler” olarak değerlendirmiştir. Bass, farklı fikirlere sahip liderlerin bu fikirlerin ikisini de sergilenmesini önermiştir (Hay, 2006). Günümüze kadar gelen süreçte dönüşümcü lider yönetimine duyulan ilginin iki temel sebebi vardır. Birincisi, dünyada önemli paradigma değişimleri yaşanmıştır. İkincisi, yönetsel çalışmaların varsayımsal temeli 1970’lerde kazanılmış, nitelikler, uygulamalar ve koşullar üzerine araştırmalar yapılmış ve “alışılmamış” liderlik özellikleri ihmal edilmiştir (Hay, 2006).

Bass (1985), değere dayalı dönüşümcü liderlik davranışını ölçmek için bir araç oluşturmuş ve bu tarzlar ile iş birimi arasındaki ilişkiyi yeterlilik ve yerine getirme açısından incelemiştir. Çok Boyutlu Liderlik Anketi (ÇBLA), dönüşüm ve değer odaklı liderliğin bütünleyici ölçümlerini göstermek için tasarlanmıştır.

Bu liderlik yaklaşımında, lider yetki devrinde bulunarak çalışanları karar alma ve yönetme sürecine dahil etmektedir. Böylelikle hem kendisi yönetmesi gereken

işlere daha fazla odaklanabilirken çalışanların da örgüte bağlılığını arttırmaktadırlar (Erçetin, 2000).

Yapılan araştırmalar sonucunda dönüşümcü lider de bulunan özellikler şu şekilde sıralanmıştır (Berber, 2000):

- Dönüşümcü liderlerin en büyük özellikleri cesur olmalarıdır.
- Yenilikçidirler ve gelenekselci yöntemlerin yerine yeni fikirler geliştirir ve ortaya koyduğu fikirlerin de arkasında dururlar.
- Öğrenmeye açıklardır ve sürekli bir öğrenme eylemi içerisindeyler.
- Dönüşümcü liderlerin en önemli özellikleri sürekli değişim isterler ve kendilerini de değişim unsuru olarak görürler.
- Kavramsal yeteneklerini iyi bir şekilde kullanabilmektedirler.
- Dönüşümcü liderler, insana güven esasına dayalı bir ilişki yürütürler ve ilgili bireylerin sorunlarına çözüm yolu bulmaya çalışırlar.
- Dönüşümcü liderlerin izleyici bireylerle olan ilişkileri ve iletişimleri üst düzeydir.
- Dönüşümcü liderlerin en belirgin özelliklerinden birisi de vizyon belirleyebilmeleridir.
- Dönüşümcü (transformasyonel) liderler, değerler tarafından yönlendirilirler.
- Kolay pes etmeyen dönüşümcü (transformasyonel) liderler karmaşık ve belirsizlik durumlarında mücadele edebilmektedirler.

Dönüşümcü liderler, liderlik yaptıkları gruplarda değişimi gerçekleştirmek için yönetim bazlı bazı yöntemler izler. Genellikle bu dönüşümü;

- i. Örgütün yeniden canlandırılması
- ii. Vizyon oluşturabilme
- iii. Değişimi kurumsallaştırabilme gibi üç aşamada gerçekleştirmektedirler (Öztürk, 2003).

Bass ve Burns'un girişimleri ile dönüşümcü liderlik tanımlamaları yapılarak bu tanıma uyabilen liderler incelenip bazı özellikler ortaya çıkarılmıştır. Bu özelliklerin analiz edilmesi sonucunda 141 davranışsal ifade bir ölçekte birleştirilmiştir. Bu birleştirme neticesinde dönüşümcü liderlik özellikleri dört başlık altında tasnif edilmiştir (Celep, 2000). Bunlar:

1. Karizma (İdealleştirilmiş Etki)
 2. İlham Verici Motivasyon (Telkinle GÜdüleme)
 3. Entelektüel Teşvik
 4. Bireyselleştirilmiş İlgi
- şeklindedir.

2.2.4.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

Etkileşimci liderlik, eylemsel, örgütsel, işlemsel ve al-verci liderlik olarak da literatürde isimlendirilmektedir. 1978 yılında Burns'un siyasi liderlerle ilgili yapmış olduğu çalışmalar etkileşimci liderliğin temelini oluşturmuştur (Gül, 2003).

Etkileşimci liderlik olarak nitelendirilen davranışlara sahip liderler, yetkilerini dağıtırlar ve altında çalışanlara yetki devri ve ödüllendirme gibi davranışlar göstererek onların daha fazla gayret göstermelerini sağlamış olurlar. Etkileşimci liderler geçmiş dönemlerde olumlu getiri sağlayan geleneksel yolları, yaşadıkları zaman diliminde de kullanmayı sürdürürler. Bu davranışları gelecek kuşaklara bırakmak gibi olumlu özelliklerin yanında yaratıcılık ve yenilik konusunda yetersiz ve kapalı olmaları ise olumsuz davranışlarına örnek olarak gösterilebilir (Eren, 2003).

Etkileşimci liderler, altında çalışan grup üyelerinin amaçlanan sonuçlara ulaşabilmesi adına yardımcı olup yol gösterici davranışlar sergilemektedirler. Bu sayede hem zamandan tasarruf edilip başka işlere yönelinmekte, hem de maliyet düşürülüp çalışanların da motivasyonlarının artmasına katkıda bulunmaktadır. Bu liderler çalışanların ihtiyaçları noktasında da duyarlı davranıp her türlü yardımda bulunurlar (Eren, 2003).

Berber (2000)'in yaptığı çalışmalar sonucunda etkileşimci liderin sahip olduğu özellikleri sıralamıştır. Bunlar:

- Etkileşimci liderler, astlarının bilgi ve becerilerini kullanarak örgüt amaçlarını gerçekleştirmenin en kısa zamanda ve hatasız olarak nasıl olacağını ortaya koyarlar.

- Etkileşimci liderler astlarına karşı ödüllendirme ve cezalandırma yöntemini kullanırlar.
- Etkileşimci liderler astlarının kabiliyetlerinin farkına varıp o kabiliyetler doğrultusunda hedefler belirlerler.
- Astlarının hem hatalarına odaklanırlar hem de doğru yaptıkları işlere odaklanırlar. Böylelikle amaçlarını hızlı bir şekilde gerçekleştirmek isterler.

Modern liderlik yaklaşımlarında özetle birey ve çalışan odaklı bir yönetsel davranışlar sergilenmesi savunulmaktadır. Bu davranış şekli her ne kadar bireyi önemseyen bir davranış şekli gibi görünse de bireyi önemsemekle birlikte örgüt de önemsenmekte ve daha başarılı bir yönetim sergilenmesi sağlanmaktadır.

2.3. Liderlik Türleri

Alan ile ilgili çalışmalar, kuramlar ve kavramsal değerlendirmeler incelendiğinde genel olarak liderlik türlerinin kesişimini oluşturan ve ön plana çıkan dört çeşit liderlik görülmektedir. Bu bölümde bahsedildiği üzere birçok çeşit liderlik türü olmasının yanında temel ve genel olan üç çeşit liderliğe değinilecektir. Bunlar aşağıda verilmiştir:

- Otokratik Liderlik
- Demokratik Liderlik
- Karizmatik Liderlik

2.3.1. Otokratik Liderlik

Literatürde emredici veya diktatör liderlik olarak da adlandırılan otokratik liderlik despot bir yönetim ve davranış şekli sergilenen liderlik türüdür. Bu liderlik türünde kararlara katılım olmayıp, kararlar sadece lider tarafından alınıp uygulanmaktadır. Hiçbir şekilde astlarına söz hakkı vermeyen bir yönetim tarzıdır. Bu yönetim şeklinde kararların alınması hızlı olmakla beraber, grup ya da örgüt içerisinde birlik ve beraberlik ruhu oluşmayıp güven ve iş birliği sağlanamadığı görülmektedir (Çoroğlu, 2003).

Bu liderlik türünde karar almada liderin mutlak ve tek yetkisi bulunmaktadır. Nadiren de olsa gelen önerileri kabul etmekle birlikte karar verici nihai olarak yine liderin kendisidir. Gelenekselci topluluklarda ve bürokrasinin yaygın olduğu toplumlarda daha fazla görülmektedir. Bu liderlik ve yönetim şeklinde liderin çıkarları her şeyin üstünde olmakla birlikte izleyicilerin istek ve taleplerine çok da önem verilmemektedir. Kararlar genelde tepeden inme olduğu için yeniliklere de kapalı bir yönetim sistemidir (Keçecioğlu, 2003).

2.3.2. Demokratik Liderlik

Katılımcı ya da liberal liderlik şeklinde de adlandırılan demokratik liderlik tipi, yetkilerin başkaları ile paylaşıldığı ve astların da yönetimde söz sahibi olduğu liderlik ve yönetim tipidir. Hedefler ve programlar lider ve astlarla beraber hazırlanmakta, böylelikle hem daha geniş mütabakatlı kararların alınması sağlanılmakta hem de sorumluluk dağıtıldığından dolayı liderin işi daha da kolaylaşmaktadır (Aykan, 2004).

Demokratik liderlikte astların istek ve arzuları dikkate alınmaktadır ve bu liderlik biçimi istişare kültürünün yüksek olduğu bir yönetim sistemidir. Demokratik liderlik sisteminin avantajlarından biri, çalışanların yönetimde söz sahibi olunması ve kararların alınmasında tavsiyelerde bulunabilmeleridir. Bunun yanında istek ve düşüncelerine önem verilen astların motivasyonu ve örgüte bağlılık derecesinde de artış gözükülecektir. Bu sistemin avantajlarının yanında dezavantajları da bulunmaktadır. En önemli dezavantajı ise önemli önemsiz bütün kararların danışılarak ve tartışılarak yapılması, kurum içerisinde hızlı hareket edilmesine engel olarak görülmektedir (Eren, 2003).

2.3.3. Karizmatik Liderlik

Son zamanlarda karizma konusu ve karizmatik liderlik, alanında araştırma yapılan ve yoğunlaşan alanlardan olmuştur. Liderlik araştırmaları yapılırken etkileyicilik ve kişisel özelliklerin üzerinde durulmuş ve liderde aranan özellikler arasında gösterilmiştir. Karizmatik liderlik gerek yönetim gerekse retorik olarak diğer liderlik türlerinden ayrılmaktadır (Takala, 2005).

Karizma kavramını sosyal bilimler literatürde ilk olarak Weber tarafından kullanılmıştır. Weber, kavramı takipçiler üzerinde etkili ve hissedilir bir güce sahip olan, yönlendirme ve kriz dönemlerinde genelde ortaya çıkan bir güç olarak değerlendirmektedir (Berberoğlu, 2002). Karizmatik lider grup üyelerini peşinden sürükler, büyüleyici bir yapısı vardır. Bu nedenle de yüksek bir etkinliğe sahip olan liderlik tarzı olup, kararları ise kendisinin aldığı saygı duyulan bir liderlik türüdür.



3. ETİK İKLİM

Etik konusu günümüz iş dünyası ve işletme yazını açısından merkezi bir tartışma konusudur (Caza, Barker and Cameron, 2004, s. 171). 1980'li yıllarla birlikte karar verme, değer çatışmaları ve insani eylem gibi konularla beraber işletme yazınında tartışılmaya başlanan etik konusu, bu yüzyılın başında patlak veren skandallarla birlikte iş dünyasının kurumsal yönetim ilkelerini uygulamaya duyduğu ihtiyaç, etiğin gündemde kalmasını sağlamıştır (Wood, 1991). Son yıllarda örgütler kendi içlerindeki etik davranış eksikliği ile ilgilenmeye başlamışlardır. Bu durum, araştırmacılara kuruluşlardaki etik iklimleri araştırma konusunda ilham vermiştir. Etik iklim teorisinin bir örgütün çevresini ve çalışan davranışı üzerindeki etkisini anlamak için bir temel olarak kurulması, teorisinin pratikteki sınırlarını değerlendirmek ve incelemek için araştırmaların hızla çoğalmasına neden olmuştur (Rybka, 2014). İşyerlerinde etik davranışına ilişkin araştırmalarda, örgütlerin kabul edilebilir işyeri davranışı üzerine etkinlikler düzenlediği ve yazılı politikalar oluşturduğu görülmektedir (Al-Omari, 2013).

Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin deneyimledikleri olaylara, politikalara, uygulamalara, prosedürlere ve ödüllendirildiğini, desteklendiğini, beklendiğini gördükleri davranışlara yükledikleri ortak anlam olarak ifade edilmektedir (Ehrhart, Schneider and Macey, 2013, s. 63). Kişisel, durumsal ve konumsal değişkenler, bir çalışan ile kuruluşu arasında sözleşmeye dayalı bir ilişkinin gelişip gelişmeyeceğini etkileyebilmektedir. Paylaşılan değerler ve diğer tarafın refahı için karşılıklı endişe, sözleşmelerin ayrılmaz bir parçası olduğundan, örgüt tarafından benimsenen işyeri değerleri, böyle bir ilişkinin geliştirilmesi için özel bir öneme sahip olabilmektedir. Örgütsel değerlerin önemli bir yönü, etik çalışma ortamının doğasıdır. Etik bir çalışma ortamı, etik içeriğe sahip tipik kurumsal politikalar, uygulamalar ve prosedürlere ilişkin hâkim algıdır (Barnett and Schubert, 2002, s. 280).

Bir örgütte etik davranışa ihtiyaç duyulmasının sebebi, çalışanların iş ortamında doğru ve yanlışın meşru kaynağı olarak çalıştıkları kuruluşu görmeleri olarak ifade edilmektedir (Lu and Lin, 2014). Etik iklimler, çalışanlara ahlaki konular hakkında düşünmek için bir temel sağlamaktadır. Bu iklim, örgütsel ortamda hangi etik konuların ele alındığını ve bunları çözmeye çalışırken ne tür etik akıl yürütmenin

kullanıldığını şekillendirerek üye davranışlarını etkilemektedir (Arnaud and Schminke, 2012). Etik bir iklimin göstergesi olan özellikler, başkalarının onuruna saygı duymayı, ifade özgürlüğüne değer vermeyi ve üyelerin gelişmesini beslemeyi içermektedir (Huerta, 2008). Etik içeriğe sahip örgütsel uygulama ve prosedürlere ilişkin hâkim algılar, etik çalışma iklimini oluşturmaktadır (Victor and Cullen, 1988). Etik iklim, çalışanların bağlı bulundukları örgütlerde var olan etik prosedürler ve politikalara ait istikrarlı, psikolojik olarak anlamlı, paylaşılan algılar olarak ifade edilmektedir. Etik iklim, bir organizasyonun veya çalışma grubunun, etik ikilemleri nasıl gördüğü ve nasıl çözdüğüne ilişkin duygu veya tutumlardan değil, gözlemlere dayalı paylaşılan algılardan oluşmaktadır (Schneider, 1975; Wimbush and Shepard, 1994). Bir çalışanın kendi organizasyonunun iklimine ilişkin değerlendirmesi, kısmen örgütü karakterize eden iklimi ve kısmen de çalışanın sübjektif, kendine özgü iklim yorumunu yansıtan psikolojik bir iklim oluşturmaktadır. Algılanan iklimin ikinci kısmı, çalışanın benzersiz örgütsel deneyimlerinden veya iklim hakkında yargıda bulunmak için kişisel standartlardan etkilenebilmektedir (Wang and Hsieh, 2012).

Etik iklim yapısı, ahlaki sonuçları olan örgütsel uygulamaları yansıtan bir kuralcı iklimi betimlemektedir. Bu tür ortamlar, üyeler belirli etik akıl yürütme ve/veya davranış biçimlerinin kuruluş veya alt birim içinde karar verme için beklenen standartlar veya normlar olduğuna inandıklarında ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla etik iklimler, bireyin etik standartlarının veya ahlaki gelişim düzeyinin karakterizasyonu değildir. Aksine, tüm çalışma ortamları gibi, etik iklim de bireyin ve çalışma çevresinin üyeleri tarafından algılanan bileşenlerini temsil etmektedir (Cullen, Parboteeah and Victor, 2003, s. 128-129). Bir örgütte çalışanlar başkalarının iyiliği için endişe gösteriyor, kurallara ve prosedürlere uygun bir tutum ve davranış sergiliyorsa daha etik olarak kabul edilmektedir. Örgüt ayrıca, üyeleri dışarıdan dayatılan etik gerekliliklere göre değil, kendi içselleştirilmiş kişisel ahlaki ilkelerine (doğru veya yanlış duygusu) göre karar vermeye inanıyorsa ve üyeleri, bu kararların dikkatli bir şekilde değerlendirilmesi gerektiğini hissediyorsa, etik olarak görülmektedir (Hsieh and Wang, 2016).

Etik iklim, çalışanların üstün performans göstermesi adına örgüt için güçlü bir araç olarak görülmektedir. Örgütlerde iş tatminini artırmak hem yönetsel hem de ekonomik faydalar elde etmek için uygun bir etik iklimin oluşturulması, duyurulması

ve teşvik edilmesi önem arz etmektedir (Elçi ve Alpkan, 2009, s. 307). Diğer taraftan etik iklim, çalışanlara sorunları ve alternatifleri değerlendirirken yardımcı olur. İş yerinde kabul edilebilir ve kabul edilemez davranışların belirlenmesinde üyelere rehberlik eder. (Erundu, Sharland and Okpara, 2004, s. 350-351). Etik iklim, bir çalışanın kuruma ve onun temel değerlerine bağlılığını arttırmaktadır. Daha yüksek seviyelerde etik iklim, kalitenin sağlanmasına daha fazla bağlılığı teşvik etmektedir. Dolayısıyla çalışanların bağlılığı, kuruluşun etik ikliminden olumlu etkilenmektedir (Loe, 1996, s. 16).

Victor ve Cullen etik iklim tipolojisinde ahlaki yargının egoizm, iyilikseverlik ve ilkeli olmak üzere üç kriteri bulunmaktadır. Tablo 3.1’de gösterilen bu üç kavram temel etik iklimi oluşturmaktadır. Egoist bir iklimde, şirket normları kişisel çıkar arayışını desteklemektedir. Yardımsever iklimde, şirket normları belirli bir sosyal grubun çıkarlarını en üst düzeye çıkarmayı desteklemektedir. İlkeli ortamda şirket normları, durumsal sonuçlardan bağımsız olarak soyut ilkelerin izlenmesini desteklemektedir (Parboteeah and Kapp, 2008). Bu iklim türlerinin her biri, belirli bir analiz düzeyinde belirlenen, belirli bir kriterden oluşan ve ilgili etik standardı karşılamak için örgüt üyelerinin karar verme ve çalışma davranışlarını yönlendirmek için bir norm sağlayan bir etik standardı ifade etmektedir (Wang and Hsieh, 2013).

Tablo 3.1: Victor ve Cullen (1988) Etik İklimin Katmanları

ETİK KRİTER	ANALİZ DÜZEYİ		
	Bireysel	Yerel	Evrensel
Egoizm	Bireysel Çıkar	Şirket Kârı	Verimlilik
Yardımsever	Arkadaşlık	Takım Çıkarı	Sosyal Sorumluluk
İlkeli	Bireysel Ahlak	Kurallar, Standart Prosedürler	Kanunlar, Mesleki Kodlar

Kaynak: Victor ve Cullen (1988) ve Martin ve Cullen (2006) çalışmalarından hareketle oluşturulmuştur.

3.1. Etik İklimin Boyutları

Yerel düzey, örgütün kendisine atıfta bulunmaktadır. Örgütün dışındaki bir topluluğa veya genel olarak topluma atıfta bulunulan yer evrensel düzeydir. Bireysel düzeyde ise, örgütsel normlar olmadan, birey bu mahalde tek başına karar vermektedir.

Karar kriterleri ve ahlaki akıl yürütmenin temelleri, bireysel düzeydeki kişisel inanç ve değerlerden ortaya çıkmaktadır (Martin and Cullen, 2006).

3.1.1. Egoist İklim

Egoizm, her şeyden önce kişisel çıkar ve kişisel çıkarı maksimize eden hareketlerle ilgili davranışlar için geçerlidir (Martin and Cullen, 2006). Bireysel çıkar, şirket karı ve verimliliğin etik iklimleri, egoist etik teorisine dayanır. Egoist etik, bireylerin başkalarını dikkate almadan kendileri için en iyi olanı temel alarak karar vermeleri gerektiğini öne sürmektedir. Örgütsel iklimler açısından, ilgi odağı birey olabileceği gibi, örgüt ya da daha geniş sosyal sistem de olabilir. Her şekilde egoizme dayalı iklimler, örgüt üyelerinin başkalarıyla etkileşime girerken kendi çıkarlarıyla (her nasıl tanımlanırsa tanımlansın) tutarlı bir şekilde davranmaları gerektiğini ve karar alırken başkalarının iyiliğini düşünmenin bir görevi olmadığını vurgulamaktadır (Barnett and Schubert, 2002, s. 282).

3.1.2. Yardımsever İklim

Yardımseverlik başkalarının iyiliği ile ilgili davranışlara atıfta bulunmaktadır. Yardımsever iklimde, en fazla sayıda insan için en iyi sonuca ulaşan kararlar ve eylemler yoluyla başarıya ulaşmak vardır (Martin and Cullen, 2006, s. 177). Yardımseverlik, örgütlerdeki diğer çalışanlar ve genel olarak toplum üyeleri de dahil olmak üzere paydaşların refahı açısından ele alınmaktadır (Blome and Paulraj, 2013). Arkadaşlık, takım çıkarı ve sosyal sorumluluğun etik iklimleri, faydacılığın etik teorisiyle tutarlı olan yardımseverlik üzerine kuruludur. Yardımseverliği vurgulayan bir iklim, bireylerin karar verirken eylemlerinin başkaları üzerindeki etkisini dikkate almalarını gerektirmektedir. Yardımseverliğe dayalı iklimler, etik kararların başkaları için olumsuzdan çok olumlu sonuçlar doğurduğunu öne sürmektedir (Barnett and Schubert, 2002, s. 282). Yardımseverlik ikliminin odak noktası, kolektif veya daha fazla sayıda üye (örneğin; acil çalışma grubu, firma, topluluk ve genel olarak toplum) için en büyük zevk ve en az acıya yöneliktir. Bu yönelimin aksine, yasalara, kurallara, politikalara ve prosedürlere dayanan, göreve en büyük vurguyu yapan ahlaki yargı kriteri ise ilkel iklim görüşüdür (Agarwal and Malloy, 1999).

3.1.3. İlkeli İklim

İlkeli iklimde, birey, grupların veya bireylerin normlarının, yasalarının ve otoritesinin ötesini görmektedir. Bu seviyedeki çalışanlar, olumsuz dış baskılardan bağımsız olarak etik kararlar almaktadırlar. Ancak araştırmalar, çoğu çalışanın ahlaki ikilemleri belirleme ve çözme becerilerinin bu üçüncü düzeyde bulunmadığını ve motivasyonlarının genellikle bencillik, kişisel çıkar ve bencilliğin bir karışımı olduğunu göstermektedir (Ferrell, Fraedrich and Ferrell, 2010). Eylemler sonuçlara göre değil, evrensel ahlak ilkelerine göre yargılanır ve mutlak bağlılık gerekmektedir. İlkeli iklimler, karar vermek için uygun standartlarla ilgili güçlü kurumsal değerleri teşvik etmektedir (Barnett and Schubert, 2002, s. 282-283).

Egoist-bireysel iklimde, kişisel çıkar normatif beklentidir. Egoist-yerel iklimlerde şirket çıkarları etik kararları yönlendirmektedir. Egoist-evrensel iklimlerde verimlilik normatif kriterdir. Hayırsever-bireysel, yerel ve evrensel iklimlerde, bireylerin, örgüt içindeki grupların ve (sırasıyla) örgüt dışındakilerin refahı kararlara yön vermektedir. İlkeli-bireysel iklimde, kişisel ahlak kararları yönlendirmektedir. İlkeli-yerel iklimde, örgütsel kurallar ve düzenlemeler normatif kriterdir. Son olarak, ilkeli-evrensel iklimde, dış yasalar ve kurallar etik kararlara rehberlik etmektedir (Treviño, Butterfield and McCabe, 1998, s. 448-449).

Tablo 3.2’de etik iklimin analiz düzey boyutları verilmiştir. Etik iklimin “önemseme”, “kurallar”, “yasalar ve kod”, “bağımsızlık” ve “araçsal” olmak üzere beş analiz düzey boyutu belirlenmiştir. “Yasa ve kurallar” etik iklimindeki çalışanların, mesleklerinin veya hükümetlerinin kurallarına ve düzenlemelerine sıkı sıkıya bağlı kalmaları beklenmektedir. Bir “kurallar” etik ikliminde, çalışanların örgütlerin (veya alt birimlerinin) kurallarına ve yetkilerine sıkı sıkıya bağlı kalmaları beklenmektedir. “Önemseme” bir iklim, çalışma grubunun yanı sıra birbirlerinin iyiliğiyle içtenlikle ilgilenen çalışanlar tarafından karakterize edilmektedir. Çalışanların bir “bağımsızlık” ikliminde kişisel ahlaki inançları tarafından güçlü bir şekilde yönlendirilmeleri beklenmektedir. “Araçsal” bir etik iklimde, örgüt üyeleri, kararlarından etkilenebilecek diğerlerinin çıkarlarını dışlayarak bile, her şeyden önce kendi çıkarlarını gözetmektedirler (Wimbush, Shepard ve Markham, 1997, s. 68).

Tablo 3.2: Etik İklimin Boyutları

ETİK KRİTER	ANALİZ DÜZEYİ		
	Bireysel	Yerel	Evrensel
Egoizm	Araçsal		
Yardımsever	Önemseme		
İlkeli	Bağımsızlık	Kurallar	Yasalar ve kodlar

Kaynak: Victor ve Cullen (1988) ve Martin & Cullen (2006) çalışmalarından hareketle oluşturulmuştur.

3.1.4. Önemseme

Önemseme ikliminde, örgüt içinde herkes için en iyi olan şey, en önemli husustur. Bu iklimde esas olarak göz önüne alınan şey bir bütün olarak şirketteki tüm insanların iyiliği olarak ifade edilmektedir. Bu iklimde çalışanlardan müşteriler ve halk için doğru olanı yapması beklenmektedir. Diğer taraftan bu iklimde en verimli yol her zaman doğru yol olarak görülmekle beraber her insanın her şeyden önce verimli çalışması beklenmektedir (Victor and Cullen, 1988). Bu iklimde, bireyler kararların başkalarının iyiliği için kapsayıcı bir endişeye dayandığını ve olması gerektiğini algılamaktadır. Etik kaygının, genel olarak toplum için olduğu kadar, organizasyon içindeki diğer kişiler için de var olduğunu algılamaktadırlar. Başkalarını önemsemek ve dikkate almak, firmanın aktörleri tarafından politikaları, uygulamaları ve stratejileri tarafından da destekleniyor olarak algılanmaktadır (Martin and Cullen, 2006, s. 179).

Bu iklimdeki liderler, her zaman takipçilerinin iyiliğini düşünür ve başkalarını kendilerinden önde tutar. Bu, takipçilerin de aynısını yapmaları için bir örnek teşkil eder ve lider, bu tür davranışları nedeniyle beğenilir ve güvenilir. Takipçiler lideri taklit etmek isteyeceklerdir (Van Aswegen and Engelbrecht, 2009, s. 3).

3.1.5. Kurallar

Kurallar ikliminde örgütün kural ve prosedürlerine uymak en önemli faktördür. Dolayısıyla herkesin şirket kurallarına ve prosedürlerine bağlı kalması beklenmektedir (Victor and Cullen, 1988). Örgüt kuralları ve prosedürleri olarak tanımlanan bu yapı, kurallar ikliminde nesnel olarak ortaya çıkar. Örgütsel kararların, davranış kuralları

gibi güçlü, yaygın bir dizi yerel kural veya standart tarafından yönlendirilmesi olarak algılanmaktadır (Martin and Cullen, 2006, s. 179-180).

Bu iklim, liderler belirlenmiş etik standartları yerine getirirse, başka bir deyişle eylemlerini sözleriyle eşleştirirse belirgin olmaktadır. Bu, bütünlüğe yol açmakta ve takipçilerin liderlerine güvenmesine ön ayak olmaktadır (Van Aswegen and Engelbrecht, 2009, s. 3).

3.1.6. Yasalar ve Kod

Yasalar ve kodlar başlıklı iklimde hukuk ve mesleki standartlar en ön planda yer almaktadır. Çalışanların mesleki etik de dahil olmak üzere kurum için alınacak herhangi kararda kanuna uygunluk aradığı bir iklim türü olarak ifade edilmektedir (Victor and Cullen, 1988).

Lider, bir karar verilmesi gerektiğinde her zaman geçerli yasayı dikkate alacaktır ve liderin doğru olanı yapacağına güvenilebilir. Lider, yüksek etik ve ahlaki standartlar sergiler ve böylece takipçileri tarafından saygı duyulan ve güvenilen bir rol model olur (Van Aswegen and Engelbrecht, 2009, s. 3).

3.1.7. Bağımsızlık

Bağımsızlık ikliminde, çalışanların kendi kişisel ve ahlaki inançlarını takip etmeleri beklenmektedir. Bu örgütlerde herkes neyin doğru neyin yanlış olduğuna kendisi karar vermektedir. Bu tarz örgütlerde, insanlar kendi kişisel etiklerine göre yönlendirilmektedir (Victor and Cullen, 1988). Bu etik iklim tipindeki kararlar, yapılması gereken seçimleri etkileyen dış normları veya beklentileri dikkate almamaktadır. Bireysel düzeye ve ilkelere dayalı felsefenin kesişimi, karar vericinin etik kararlarla ilgili temel iddialar hakkında dikkatlice düşünmesini gerektirmektedir (Barnes, 2013).

Liderler, her bireye, her bireyin ihtiyaçları ve arzuları açısından farklı olduğu kabul edildiğinden, farklı davranmaktadır. Bu durum takipçilerin, lider onları belirli

bir hareket tarzını izlemeye zorlamadan, etik konularla ilgili olarak kendi kararlarını vermelerini sağlamaktadır (Van Aswegen and Engelbrecht, 2009, s. 3).

3.1.8. Araçsal

Araçsal iklimde, çalışanlar her şeyden önce kendi çıkarlarını korumaktadırlar. Bu tarz örgütlerde kişinin kendi kişisel ahlakına ve değerlerine yer yoktur. Bu iklimde insanların örgütün çıkarlarını ilerletmek için her şeyi yapmaları beklenmektedir (Victor and Cullen, 1988).

3.2. Etik İklimin Öncülleri

Mayer ve arkadaşları (2009), etik iklimin öncülleri olarak *bireysel*, *örgütsel* ve *çevresel* faktörleri ileri sürmektedir. Çalışan ve lider özellikleri, bireysel öncüllerde incelenmektedir. Çalışan özelliklerini inceleyen araştırmalar, demografik özellikler (ör. cinsiyet ve yaş) ve kişilik değişkenleri (ör. bireysel ahlaki değerler ve ahlaki etik gelişim) gibi özellikleri de incelemiştir (Mayer, Kuenzi and Greenbaum, 2009).

Goldman ve Tabak (2010) demografik özelliklerin (cinsiyet, işte kalma süresi ve eğitim düzeyi gibi) ideal bir etik iklim algısını kısmen etkilediğini göstermiştir. Forte (2004), Fortune 500 listesinde yer alan şirketlerden üst, orta ve birinci kademe yönetim seviyelerinde yer alan yaklaşık 400 yönetici ile yaptığı çalışmada yaşın etik iklim ile anlamlı bir ilişkide olduğunu ortaya koymuştur. Diğer taraftan yönetim seviyeleri ile etik iklim arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Forte, 2004). Etik iklimi cinsiyet bağlamında ele alan Dawson (1992), erkeklere oranla kadınların etik davranışlar göstermede daha önde olduğunu ifade etmektedir. Glover, Bumpus, Sharp ve Munchus (2002), kadınların erkeklere göre etik seçimler yapma olasılığının daha yüksek olduğunu ve daha yüksek düzeyde etik davranış ile ilişkili yılların iş deneyiminin ilişkili olduğunu belirtmektedir. Luthar, DiBattista ve Gautschi (1997) benzer şekilde hem yaşı hem de cinsiyeti ele almış ve kadınların etik davranış göstermede daha önde olduğunu göstermekle beraber yaşın da etik davranışın başarılı iş sonuçlarıyla olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Peterson, Rhoads ve Vaught (2001) genç yaş grubundaki işletme profesyonellerinin daha düşük bir etik inanç standardı sergilediğini göstermiştir. Yazarlar daha genç yaş gruplarında,

kadınlar daha yüksek düzeyde etik inanç gösterirken, daha büyük yaş grubunda, sonuçlar erkeklerin biraz daha yüksek düzeyde etik inançlara sahip olduğunu ortaya koymuştur (Peterson, Rhoads and Vaught, 2001).

Ambrose, Arnaud ve Schminke (2008), çalışanların ahlaki gelişimi ile etik iklimi arasındaki uyumda çalışan tutumlarının etkilerini incelemiş ve etik anlamda birey ile örgüt arasında uyum sağlandığında çalışanların bağlılıklarının arttığı gözlemlenmiştir. Olson'un (1998) hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada, bu çalışanların etik iklim algılarını ortaya koymuştur. Ulrich, O'donnell, Taylor, Farrar, Dannis ve Grady (2007), etik stresin derecesi ve etik kaygılarını ele alarak çalışanlar tarafından etik iklimin nasıl etkilendiğini ortaya koymuşlardır. Bu çerçevede yazarlar etik konularda yaşanan sorunların çalışanları olumsuz etkilendiğini ifade etmektedir.

Etik liderliğin etik iklimi etkilediği ve lider bütünlüğünün takipçiler üzerinde etkili olduğu ifade edilmektedir (Enwereuzor, Onyishi, Albi-Oparaocha and Amaeshi, 2020). Etik liderlik davranışı yoluyla, yöneticilerin etik iklim algılarını erdemli bir şekilde etkileyebileceği ve bunun da iş tatmini ve örgüte duygusal bağlılık yoluyla örgüt üyelerinin gelişimini olumlu yönde etkileyeceğini ileri sürülmektedir (Neubert, Carlson, Kacmar, Roberts and Chonko, 2009). Schminke, Ambrose ve Neubaum (2005), liderin ahlaki gelişimi ile çalışanın ahlaki gelişimi arasındaki uyum, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile pozitif, işten ayrılma niyetleri ile olumsuz ilişkide olduğunu ortaya koymuştur. Dolayısıyla yazarlar, liderin etik anlayışı ile örgütün etik iklimi arasında doğrudan bir ilişki olduğunu öne sürmektedir. Mayer, Kuenzi ve Greenbaum (2010), etik iklimin, etik liderlik ile çalışanın kötü davranışı arasında ilişki olduğunu ileri sürmektedir. Liderlerin ahlaklı insanlar (örneğin, dürüstlük, başkaları için endişe, adil, güvenilir) ve ahlaki yöneticiler (örneğin, iletişim kurma, ödüllendirme, cezalandırma, etik standartları vurgulama, etik davranışa rol model olma) olduğu zaman, çalışanları bu doğrultuda yönlendirildiği ifade edilmektedir (Mayer, Kuenzi and Greenbaum, 2010).

Etik iklime ait örgütsel bazda çalışmalar da yapılmakta ve departman/birim türü, şirket türü (kâr amacı güden/gütmeyen, kamu/özel, aile işletmesi), örgüt özellikleri (firma yeniliği, girişimci yönelim, etik ihlallerin cezalandırılması, etik konulara tepki gibi) ve yapıyı (firma büyüklüğü) içermektedir (Yaldıran, 2010, s. 33).

Etik iklimin yöneticiler tarafından algılandığı şekliyle etik kararların nasıl olduğu araştıran bir çalışmada, bir örgütte etik karar vermenin çok boyutlu ve çok-belirleyici olduğu ileri sürülmektedir (Upchurch and Ruhland, 1996).

Kamu ve özel sektör karşılaştırması yapılan bir çalışmada kamu sektörü kurallar/kodlar, özen, kişisel çıkarlar, sosyal sorumluluk ve araçsallık konularında daha yüksek bir düzey sergilerken, özel sektörde verimlilik ve kişisel ahlak daha yüksek algılanmıştır (Venezia, Venezia and Hung, 2010). Kamu ve özel sektör karşılaştırması yapan başka bir çalışmada, genel olarak kamu yöneticilerinin, kuruluşlarının etik iklimlerini özel sektör yöneticilerine göre daha az olumlu algıladıklarını görülmektedir. Kamu yöneticileri, kişisel ahlaki inançları takip etmede bağımsızlığa daha az destek, mesleki ve yasal standartları takip etme beklentilerinde daha düşük, kuruluştaki herkesin refahını önemsemeye daha az önem vermeye ve bireylerin kendi çıkarlarını korumaya daha fazla önem verme algısına sahip olduğu saptanmıştır. Özel yöneticilerin örgütsel iklimi araçsal olarak daha verimli (yani örgütsel maliyetleri kontrol etme sorumluluğunu teşvik eden) algıladıkları görülmüştür. Her iki sektör çeşidinde, yöneticiler açısından örgütün çıkarlarını ilerletmek açısından önemli bir fark olmadığı ifade edilmektedir (Wittmer and Coursey, 1996).

Etik iklime aile işletmeleri bağlamında yaklaşan Duh, Belak ve Milfelner (2010), aile işletmelerinin çoğunluğunda yardımsever iklimin hâkim iklim türü olduğunu, aile dışı işletmelerde ise bu değerin çok daha düşük olduğunu göstermiştir. Ayrıca bağımsızlık ikliminin özellikleri aile dışı işletmelerde aile işletmelerine göre daha az görülmektedir. Aile işletmelerinde, işletme tarafından belirlenen kural ve prosedürlere uymanın yanı sıra, yasalara ve mesleki standartlara saygının da önemli bir rol oynadığı ortaya koyulmuştur. Aile dışı şirketler grubu içinde, yasa ve kodların geçerli iklim tipi olduğu görülmüştür.

Kâr amacı güden örgütler ile kâr amacı gütmeyen örgütlerin etik iklimleri önemli ölçüde farklı olduğu ileri sürülmektedir. Kâr amaçlı şirketler, kâr amacı gütmeyen şirketlere göre daha yüksek egoizm iklimine sahip olduğu saptanmıştır. Ayrıca, kâr amacı gütmeyen şirketler, kâr amacı gütmeyen şirketlere göre daha yüksek yardımseverlik faktörlerini yansıtmışlardır. Kâr amacı gütmeyen örgütler de kâr amacı

gütmeyen örgütlerle karşılaştırıldığında, ilke faktöründe biraz daha yüksek olduğu görülmüştür (Brower and Shrader, 2000).

Schwepker ve Hartline (2005), algılanan etik iklimin, hizmet çalışanlarının tutumsal tepkilerini (rol stresi, iş tatmini ve hizmet kalitesine bağlılık) artıran sosyal ve kültürel kontrol mekanizmaları olarak hizmet ettiğini savunmaktadırlar. Bulgular, etik kodların uygulanmasının ve işte etik konuların tartışılmasının, kodun içselleştirilmesini geliştirdiğini, bunun da etik iklim algısını geliştirdiğini, rol çatışmasını azalttığını ve hizmet kalitesine bağlılığı artırdığını göstermiştir. Etik iklimin, iş tatminini artırdığını ve rol çatışmasını azaltarak dolaylı olarak hizmet kalitesine bağlılığı etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Örgüt ikliminin ve kişilik özelliklerinin etik karar vermeyi etkilediği ifade edilmektedir. İç iletişim ve bir kontrol sistemi seçimi etik karar vermeyi etkilemektedir. Kontrol sistemi etik iklimi etkilerken, iç iletişim de etik olmayan kişilik özelliklerine (Makyavelizm) sahip çalışanları etkilediği görülmüştür. Etik iklim ve çalışanların kişilik özellikleri de etik karar vermeyi etkilediği ve etik karar vermenin yönetimden etkilenebileceğini gösterilmiştir (Verbeke, Ouwerkerk and Peelen, 1996).

Bir örgütün çevresinin etik iklimini etkilediği varsayılmaktadır. Bu çerçevede bölgesel farklılıklar, ulusal kültür ve sanayi türü gibi toplumsal normların etkisi araştırmacılar tarafından incelenmiştir (Yaldıran, 2010, s. 34).

Topluluk normlarının ve değerlerinin, işletmelerin kültürlerini ve etik iklimlerini etkilediğini öne süren Bourne ve Snead (1999) kendi mikrokültürünü kısmen belirleyen bir örgütün etik iklimini, o toplulukta faaliyet gösteren firmaların örgütsel kültürlerini şekillendirmede ılımlı bir etkisini olduğunu ileri sürmektedir.

Ahlaki etik gelişimi, algılanan etik iklimi ve algılanan etik iklimin sonuçlarını kullanan bir çalışmada Meksika ve ABD örnekleriyle incelenmiştir. İki ulusal kültür arasında, etik iklim ile kaliteye bireysel bağlılık ve örgütsel bağlılık ve çalışan performansı arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür (Weeks, Loe, Chonko, Martinez and Wakefield, 2006).

Japon ve ABD ulusal kültürlerinin muhasebe örgütlerindeki etik iklimler üzerindeki etkilerini araştırıldığı çalışmada, ulusal kültürel farklılıkların farklı etik iklimlerin olduğu varsayılmıştır. Buna göre ilkeli iklimler için ulusal kültürel farklılık göstermezken egoizm ve yardımseverlik için ulusal kültür argümanlarına dayalı beklentilerin aksine, kilit kurumsal faktörlerin ve düzenlemelerinin etik iklimlerde farklılıklara yol açtığını gösterilmektedir (Cullen, Victor and Sakano, 2005).

Rus örgütleri örneğinde çalışanların etik iklim algıları ve etik iklim ile yönetici davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmada, Rus çalışanların örgütsel ve departman hedefleri dışarıdan dayatıldığı ve yöneticilerin kaynaklar üzerinde sınırlı kontrolü olduğundan, sonuçları abartmak ve hata ve eksiklikleri örtmek mantıklı olduğu ileri sürülmektedir. İyi bir yöneticinin, bölümün ve personelin yararına gerçeği manipüle etmede yetenekli olması beklenmektedir (Deshpande, George and Joseph, 2000).

Kore turizm endüstrisinde sunulan etik iklim tiplerini, bu etik iklim tiplerinin bireysel/örgütsel özelliklere göre algılarındaki farklılıkları ve iş tatmini/örgütsel bağlılığa dayalı etik iklim tiplerinin etkisini inceleyen bir çalışmada, etik iklimin bireysel özelliklerden ve örgütsel özelliklerden etkilendiği tespit edilmiştir. Diğer taraftan bulgular, etik iklimin örgütsel performans arasında ilişkiler olduğunu göstermiştir (Kim and Miller, 2008).

Ortadoğu ekseninde yapılan bir çalışmada, etik konusunda diğer yazarların bulgularına benzer şekilde kadınların etik konusunda erkeklerden daha önde olduğu ifade edilmiş fakat erkeklerin ve kadınların etik yönelimlerinin, yaşları ilerledikçe birbirlerine yaklaşma eğiliminde olduğu belirtilmiştir (Sidani, Zbib, Rawwas and Moussawer, 2009).

Konfüçyüsçülük itibariyle temel olarak benzer kültürel değerlere sahip olan Çin ve Tayvan karşılaştırılması yapılan bir çalışmada, Tayvan'ın Konfüçyüsçülüğü daha özel bir kültürle korurken, Egoizm'de daha yüksek puan alarak Konfüçyüsçü değerlerden uzaklaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Çin, prensipte daha yüksek puanlar alırken, iyilikseverlik puanıyla Konfüçyüsçü değerleri koruyarak Konfüçyüsçü değerlerden uzaklaştığı görülmüştür (Venezia, Venezia and Bao, 2012).

Polonya bağlamında yapılan çalışmada, egoist iklimlerin örgüte güven ve yöneticiye güven ile olumsuz, iyiliksever iklimlerin yöneticiye güven ve örgüte güven ile olumlu bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. İlkeli iklimler ve iki güven bileşeninden herhangi biri arasındaki herhangi bir ilişki bulunamamıştır (Simha and Stachowicz-Stanusch, 2013).

Türkiye, Tayvan ve Amerika Birleşik Devletleri örneğinde yapılan karşılaştırmalı araştırmada, her üç ülkede de yardımsever liderlerin olumlu etkiler yarattığı ortaya koyulmuştur. Otoriter liderlerin, etik iklimi etkileme mekanizmaları bu iki ülke arasında farklılık göstersede, yalnızca Amerika Birleşik Devletleri ve Türkiye'de olumsuz görünmektedir. Diğer taraftan, liderliğin adalet ve etik üzerindeki etkilerini incelerken ulusal kültürün önemli bir moderatör olduğunu gösterilmiştir. Amerika Birleşik Devletleri ve Türkiye'de otoriter liderler, etik çalışma ortamını bozma açısından liderliğin karanlık tarafını temsil etmektedir. Başka bir deyişle, takipçilerinin yeteneklerine egemen olan ve onları baltalayan otoriter liderlerin, takipçileri üzerinde olumsuz sosyal etkiler yaratmaları ve etkileşimsel adalet algılarını bozduğu ortaya konulmuştur (Gumusluoglu, Karakitapoğlu-Aygün ve Hu, 2020).

Türkiye'deki mobilya sektörü üzerinde yapılan çalışmada, yasa ve meslek ahlakı kodları etik iklimi ile arkadaşlık/takım çıkarı iklim türleri örgütsel bağlılık boyutları üzerinde en yüksek etkisi olan etik iklim türleri olduğu saptanmıştır. Kişisel çıkar etik ikliminin örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz etkisi bulgulanmıştır (Akbaş, 2010).

Türk sağlık sektöründe yapılan çalışmada, egoist iklimin yardımsever ve ilkeli iklim türlerine göre biraz daha baskın olduğu, işyerinde çeşitli yıldırma olayları ile karşılaşmanın işyerinin etik iklimini değerlendirmekle anlamlı bir ilişkisinin olmadığı, ancak çalışma süresi ile etik iklim arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür (Şahin ve Dündar, 2011).

Türkiye'de faaliyet gösteren eğitim, sağlık ve belediye sektörlerinde yapılan başka bir çalışmada, etik liderlik özellikleri gösteren liderin, işletmede etik iklim oluşmasını pozitif etkilediği bulgulanmıştır (Günel, Civelek ve Karabulut, 2016).

Çavuş ve Biçer (2016) Türkiye bağlamında yaptıkları çalışmada, etik iklimin yenilikçi davranışla anlamlı ve pozitif bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Etik ilkeler, etik politikalar, etik uygulamalar ve etik davranışlar çalışanların verimliliğinin artmasına katkı sağlayacağı ve bununla birlikte, çalışanlara açık, dürüst çalışma koşulları ve uygun ortam sağlandığında, çalışan davranışlarını işveren beklentilerine paralel olarak yönetmek mümkündür. Bu nedenle örgütlerin bu atmosfer algısını sürdürebilmeleri ve nihayetinde yenilikçi davranabilmeleri için etik bir iklim geliştirmenin önemli olduğu vurgulanmaktadır.

Türk otel endüstrisi özelinde yapılan çalışmada, etik iklimin çalışanların örgütleriyle özdeşleşme üzerindeki etkilerini incelemekte ve etik liderliğin kişinin örgütüyle özdeşleşmesini etkilerken, etik iklimin de aracılık rolü oynadığı sonucuna varılmıştır. Ek olarak, çalışanın örgütsel kimliğinin, bir örgütün liderliğinin etiği ile etik iklimi arasındaki etkileşimin incelenmesiyle daha iyi anlaşılacağı ve geliştirileceği öne sürülmektedir. Buna göre, örgütsel etik iklim, çalışanların örgütsel özdeşleşmesine katkıda bulunmaktadır (Yeşiltaş, Tuna ve Ghazzawi, 2017).

Türk eğitim sektöründe yapılan çalışmalarda, etik iklimin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif olarak, okuldan ayrılma niyetlerini ise negatif olarak etkilediği görülmektedir (Demir, 2019a). Başka bir çalışmada etik iklimin, öğretmenin öğrenciye duyduğu güveni, öğrencinin öğretmene duyduğu güveni ve öğretmen motivasyonunu pozitif şekilde etkilediği, öğrenci motivasyonunu ise etkilemediği ve öğretmenlerin ve öğrencilerin birbirlerine duydukları güveni ve her iki tarafın çalışma motivasyonunu artırdığı görülmüştür (Demir ve Karakuş, 2015). Bir diğer çalışmada ise, eğitim örgütlerinde yardımseverlik etik ölçütüne göre sosyal sorumluluğun ön plana çıktığı, yasa ve mesleki ilkelerin izlendiği, arkadaşlık ilişkilerine dayanan, örgüt çıkarının ve verimliliğin gözetildiği bir etik iklimin olduğu bu iklimin, öğretmenlik meslek etiği ilkelerinin alt boyutları ile olumlu etkilerde bulunduğu bulgulanmıştır (Özen ve Durkan, 2016).

3.3. Etik İklimin Çıktıları

Mayer ve arkadaşları (2009), etik iklimin çıktıları olarak; iş tutumları ve etkileri, etik davranış, çeşitli etik sonuçları ifade etmektedirler.

Etik bir örgütsel iklim oluşturmaya yönelik bir paydaş yaklaşımı, çalışan bağlılığı, kurumsal itibar ve tedarikçi desteği ile sonuçlanabilmektedir (Maignan, Ferrell ve Ferrell, 2005). Tsai ve Huang (2008) da benzer şekilde, etik iklimin iş tatminini ve örgütsel bağlılığı artırabileceğini ifade etmektedir. Yazarlar, hastanelerdeki çeşitli etik iklim türleri arasında “hukuk ve kurallar” en yaygın iklim olduğu buna karşılık, “önemseme” en az yaygın etik iklim türü olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Stewart, Volpone, Avery ve McKay, (2011), etik için algılanan bir iklimin çeşitlilik iklimi ve gönüllü işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki üzerindeki etkilerini incelemiştir. Etik iklimin, işten ayrılma niyetleri ilişkisini düzenlediğini göstermiştir. Gerek verimlilik gerekse de etik bir iklimi algılayan çalışanlar arasında işten ayrılma niyetlerinin az olduğu görülmüştür.

Kelly ve Dorsch (1991), satın alma yöneticileri üzerinde yaptıkları çalışmada etik iklimin araçsal boyutlarına ilişkin algıları, örgütsel bağlılıklarıyla güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu belirtmektedir. Etik iklimin yasa ve kurallar ve bağımsızlık boyutları örgütsel bağlılıkla önemli ölçüde ilişkili olmadığı ifade edilmektedir. Etik iklimin araçsal boyutu ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ters ilişki olduğu bulgulanmıştır.

Weeks, Loe, Chonko ve Wakefield (2004), satış görevlileri örneğinde algılanan etik iklimin bireysel bağlılık, örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişkiyi incelemektedirler. Satış elemanlarının olumlu etik iklimi algıları, kaliteye olan bireysel bağlılıkları ve örgütsel bağlılıkları ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğu görülmüştür. Etik iklim, performans üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmasa da kaliteye bireysel bağlılık ve örgütsel bağlılık araya giren değişkenler olarak kullanıldığında performans üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Ayrıca, bulgular kaliteye bireysel bağlılık ve performans arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Schweper ve Good (2007), benzer olarak satış görevlileri üzerine bir çalışma yapmıştır. Buna göre örgütlerin kontrol unsurlarından (yani etik kodlar, etik politikalar, ceza) etkilenen etik ikliminin, satış yöneticisinin etik tutumları üzerindeki doğrudan etkisi yoluyla satış gücünün etik davranışını dolaylı olarak etkilediği ifade edilmektedir.

Gürcistan polisi ve kamu sektöründe yapılan bir çalışmada, etik iklim ile ihbar etme konuları incelenmiştir. Buna göre etik iklimler arasında, bir dostluk veya takım ikliminin varlığı, ihbar etme istekliliği tahmin etme kapasitesini göstermekte, ancak genellikle ihbar etme sıklığını tahmin etmede başarısız olmaktadır. Şirketin kârı veya verimliliği ve sosyal sorumluluk ortamları, sınırlı da olsa, ihbarları tahmin etme eğilimi gösteren diğer ortamlar olduğu belirtilmektedir (Rothwell and Baldwin, 2007).

Leung (2008), düşük etik iklim seviyelerinin, farklı rol dışı davranış biçimleriyle olumsuz bir şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Yazar, bir örgütün bağımsızlık iklimine sahip olduğunda, çalışanların örgütün ahlaki değerlerine başvurmadan davranışlarını yönlendirmek için hareket edebileceğini ifade etmektedir. Etik iklimin iki yüksek seviyesi olan önemseme ve kanun ve kurallar, örgütsel vatandaşlık davranışının altında yatan toplum yanlısı değerler, başkalarına yardım etme ve onlar tarafından kabul edilme arzusu gibi olumlu etkilere neden olduğu bulgulanmıştır. Bunun tersine, etik iklimin iki alt seviyesi olan araçsallık ve bağımsızlık, olumsuz ekstra rol davranışlarına yol açtığı ifade edilmektedir.

Smith, Thompson ve Iacovou (2009), kendilerini kişisel çıkarların hâkim olduğu bir organizasyonda olarak algılayan çalışanların daha fazla yanlış raporlama eğiliminde olduğunu, kurallara sıkı bir şekilde uyulan bir ortamda faaliyet gösterenlerin ise daha az yanlış raporlama eğiliminde olduklarını bulgulanmıştır. Fakat takım ruhuna sahip bir ortam algısının, yanlış raporlama davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ifade edilmektedir (Smith, Thompson and Iacovou, 2009). Benzer şekilde etik iklimin, kurumsal yasadışı ile alındığı bir çalışmada, eylem, endüstriyel ve yapısal özelliklerin etkilerini tahmin etmek ve bu özellikler ciddi yasa dışılığın ortaya çıkmasına katkıda bulunmadan önce örgütlerde güçlü etik iklimler oluşturması gerektiği ifade edilmektedir (McKendall and Wagner, 1997).

Shapira-Lishchinsky ve Even-Zohar (2011), hemşireler arasındaki geri çekilme davranışları sendromunu (gecikme, devamsızlık ve işten ayrılma niyeti) bu davranışlar arasındaki karşılıklı ilişkileri ve örgütsel bağlılığın etik algılar (bakım iklimi, resmi iklim ve dağıtım adaleti) üzerindeki aracılık etkisini incelediği çalışmada, duygusal bağlılığın, hemşirelerin etik algılarının farklı boyutları (bakım iklimi, resmi iklim ve

dağıtım adaleti) ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ifade etmektedir.

Okul etik iklimini sevecen olarak algılayan öğretmenlerin, daha az önemseyen ortamlardaki öğretmenlere göre devamsızlık yapma eğiliminde olduklarını göstermiştir. Önemseme iklimi ile çalışanların davranışları arasındaki bağlantının, okul öğretmenleri için özellikle dikkat çekici olması beklenmekte, çünkü özenin normalde çalışma ortamlarında özellikle alakalı bir değer olduğu ifade edilmektedir. Diğer taraftan, önemseme iklimi ve devamsızlık arasındaki ilişki, özellikle düşük kıdem seviyeleri (3 yıl ve daha az) ile ilgili olduğu görülmüştür. Bu öğretmenlerin savunmasız istihdam konumu, onları çalışanlara özenle davranan etik bir çevreye karşı daha duyarlı hale getirebilirken, kıdemin getirdiği avantajlar kıdemli öğretmenleri etik bakıma daha az duyarlı hale getirebilmektedir (Rosenblatt, Shapira-Lishchinsky and Shirom, 2010). Diğer taraftan Türk eğitim sektöründe yapılan çalışmada, etik iklimle ilişkin olumlu algıların, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu etkilediği görülmüştür (Demir, 2019b).

3.4. Liderlik ve Etik İklim Çalışmaları

İlgili literatür incelediğinde; araçsal, hizmetkar, otantik, dönüşümcü, otoriter, paternalist, sosyal adalet ve etik liderlik tipleri etik iklim ile ilişkili çalışmaların yazında yer aldığı ifade edilebilir.

Araçsal liderlik tarzı ile etik iklim anlamlı bir ilişki olduğu gösterilmektedir. Liderin, etik davranışın yapılması ve yapılmaması gerekenleri açıklayarak, karar verme için hala yeterli serbestlik bırakan güçlendirilmiş alanı belirlemektedir. Bu, belirsizliği azaltarak, çabayı artırmakta ve nihayetinde iş performansını iyileştirmektedir (Mulki, Jaramillo and Locander, 2009).

Burton, Peachey ve Wells (2017), hizmetkar liderliğin liderliğe duyulan güven ve etik iklim algısı ile doğrudan ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca hem lidere duyulan güven hem de prosedürel adalet, hizmetkâr liderlik ile etik iklim arasındaki ilişkiyi dolaylı olarak etkilediği görülmüştür. Çalışanlara adil ve etik bir şekilde hizmet etme çağrısına odaklanan hizmetkar liderlerin, adalet ve eşitlik algılarını teşvik eden

kurumsal prosedürler yoluyla bu liderlik davranışlarını gösterdiği ifade edilmektedir. Dolayısıyla çalışanların örgütlerinin etik bir iklime sahip olduğunu bilmesi prosedürel adalet süreçleri ve lidere güven yoluyla olduğu saptanmıştır.

Takipçileri tarafından otantik olarak algılanan liderlerin, örgütte daha olumlu bir çalışma iklimine katkıda bulunduğu ifade edilmektedir. Ayrıca bu ilişkilerin cinsiyete göre düzenlendiğini ve bu nedenle etkilerin erkekler için kadınlardan farklı olduğu saptanmıştır (Woolley, Caza and Levy, 2011).

Van Aswegen ve Engelbrecht (2009) dönüşümcü liderlik bağlamında yaptığı çalışmada, dönüşümcü liderliğin boyutları ile etik iklimin boyutları arasında pozitif ilişkiler olduğunu göstermiştir. Entelektüel teşvik ile bağımsızlık iklimi arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgu, entelektüel uyarım uyguladığı algılanan liderlerin, bağımsızlık iklimi ile karakterize edilen çalışma birimleriyle ilişkili olma eğiliminde oldukları anlamına gelmektedir. Takipçiler, kendilerine doğru ve yanlış arasında karar verme özgürlüğü tanıyan bir lideri entelektüel teşvik olarak algılayabilmektedirler. İdealleştirilmiş etki ile bir yasa ve kod iklimi arasında pozitif bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. Bu bulgu, etik bir vizyon yarattığı, vizyona güvendiği ve kendi yaşamında taklit için uygulanan yüksek etik standartlar belirlediği düşünülen liderlerin, bir iklim tarafından karakterize edilen çalışma birimleriyle ilişkili olma eğiliminde oldukları anlamına gelmektedir (s. 7).

Paternalist, yardımsever ve ahlaki liderlik bağlamında yapılan çalışmada liderlerin, ciddi hatalar yaptıklarında bile astlarını koruma eğiliminde olabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda, hayırsever liderler, organizasyonel kural ve normları daha esnek olarak ele almış olabilirler, bu da bir organizasyon içinde ilkeli-yerel bir iklimi caydırmaktadır. Ahlaki bir lider, örgütsel ve kişisel kaygıları birbirinden ayırarak, çalışanları kişisel çıkardan ziyade örgütsel amaçlar ve faydalar için çabalamaya teşvik ederek, böylece egoist-yerel etik iklimi inşa edecek şekilde özveri göstermiştir. Ahlaki liderler, herkese hizmet eden ve yardımsever-yerel iklimin şekillenmesine yardımcı olan erdemli bir nihai sonuca dayalı kararlar almışlardır. Diğer taraftan çalışanların ahlaki liderliğe tepkileri, temsil edilen değerler ve hedeflerle özdeşleşmelerini ve davranışların taklit edilmesini içermektedir. Bu bağlamda, ahlaki liderlik, astların karar verirken örgütsel normlara ve kurallara uymak

için lider davranışlarını taklit ettiği ilkeli-yerel bir iklimi teşvik etmektedir (Wu and Tsai, 2012).

Paternalist liderlik bağlamında yapılan başka bir çalışma ise, Türk çalışanlar üzerinden yapılan ve lidere duyulan güvenin moderatör rol üstlendiği araştırmadır. Bu liderlik türünün etik iklim üzerinde bir miktar etkisi olduğunu görülmüştür. Ayrıca, lidere duyulan güvenin paternalist lider ile etik iklim arasındaki ilişkide düzenleyici etkisine kısmi etki ettiği bulgulanmıştır. Buna göre, örgüt kural ve prosedürlerine uyulmasında ve müşterilere, topluma ve kuruluştaki diğer kişilere sorumluluk ve özen gösterilmesinde paternalist liderliğin çalışanlar üzerindeki önemini göstermiştir. Ayrıca bir liderin yüksek ahlaki standartlara sahip olması, çalışanlar için gerçek ilgi göstermesi veya zor zamanlarda astlarını teşvik etme gibi erdemli bir karakter gösterdiğinde, çalışanların şirket kurallarına ve prosedürlerine kesinlikle uymalarının muhtemel olduğuna işaret etmektedir. Benzer şekilde, bir lider diktatör gibi davrandığında, çalışanların yine örgüt kural ve prosedürlerine kesinlikle uymaları muhtemeldir. Bu durum, örgütlerde etik iklimin oluşturulmasında liderlerin oldukça etkili bir role sahip olmasıyla ifade edilmektedir. Takipçiler, liderlerinden erdemli davranış ve tutumlar algıladıklarında, sırayla kurallara ve standartlara uymaktadır. Lider bu etik itaati, çalışanlarına karşı ahlaki ve arkadaşça davranarak oluşturmaktadır (Ötken ve Cenkci, 2012).

Cheng ve Wang (2015) tarafından yapılan çalışmada, otoriter liderlik ve takım özdeşleşmesi arasındaki ilişkide yardımseverliğin etik iklimde aracılık ettiği, egoizmin etik ikliminin ise kısmen aracılık ettiği bulgulanmıştır. Ayrıca, iyiliksever liderlik ve ekip özdeşleşmesinin yanı sıra ahlaki liderlik ve ekip özdeşleşmesi arasındaki ilişkide iyilikseverlik ve ilkenin etik iklimi kısmi aracılık etkisine sahip olduğu, ancak egoizmin etik iklimi önemli bir rol oynamadığı ifade edilmektedir.

Sosyal adalet liderliği bağlamında yapılan çalışmada, öğretmenlerce yüksek düzeyde algılanan örgütsel etik iklim alt boyutları sosyal sorumluluk, kurallılık ve verimlilik iken orta düzeyde algılanan etik iklim tipleri çıkarıcı yardımseverlik ve ilkelilik olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Etik iklim alt boyutlarında öğretmenler tarafından en yüksek düzeyde algılanan boyut kurallılık iken en düşük düzeyde algılanan boyut ilkelilik olmuştur. Öğretmenlerin sosyal adalet liderliği ve örgütsel

etik iklime ilişkin görüşlerinden elde edilen sonuçlar birlikte ele alındığında her iki değişkene yönelik öğretmen algılarının pozitif olduğu ifade edilmektedir (Arslan, 2019).

Etik liderlik, etik iklim ile pozitif, etik iklim, çalışan suistimali ile negatif ilişkili ve etik iklim, etik liderlik ve çalışan suistimali arasındaki ilişkiye aracılık ettiği bulgulanmıştır. Bu nedenle, liderlerin ahlaki insanlar (örneğin, dürüstlük, başkaları için endişe, adil, güvenilir) ve ahlaki yöneticiler (örneğin, iletişim kurma, ödüllendirme, cezalandırma, etik standartları vurgulama, etik davranışa rol model olma) olduğu zaman, çalışanları bu anlayışa yönlendirmelerinin daha kolay olduğu belirtilmektedir. Bu etik ortam, çalışanların etik konulardaki farkındalığını, yüksek etik standartları sürdürme arzusunu ve kuruluşun alt çizgisini iyileştirmek için etik standartlar oluşturma baskısına sahip olmamalarını içermektedir. Çalışanlar etik bir iklimde çalıştıklarında, suistimalde bulunma olasılıklarının daha düşük olduğu söylenmektedir (Mayer, Kuenzi and Greenbaum, 2010)

CEO'ların etik liderliği, çalışanların firmanın etik iklimine ilişkin toplu algıları ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğu bulgulanmıştır. Etik iklim ve firma düzeyinde vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki, iklim gücü tarafından yönetildiği görülmüştür. Etik iklim ile kişilerarası olarak yönlendirilen vatandaşlık davranışı arasındaki ve etik iklim ile örgütsel olarak yönlendirilen vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler, iklim gücünün düşük olduğu zamandan daha yüksek olduğu durumlarda daha belirgin olduğu ifade edilmektedir (Shin, 2012).

Etik liderliğin çalışan etik davranışı ile pozitif olarak ilişkili olduğu bulunmuştur. Diğer taraftan etik iklimin çalışanın etik davranışı ile pozitif olarak ilişkili olduğu bulgulanmıştır. Etik iklimin etik liderlik ile çalışan etik davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ve bu nedenle, dürüstlük ve adalet gibi etik liderlik nitelikleri sergileyen, etik davranan çalışanları ödüllendiren ve destekleyen, etik standartları vurgulayan ve etik davranış rol modeli olan yöneticiler, doğru olanı yapmanın önemli olduğu etik bir iklim yaratmak için daha donanımlı olduğu ifade edilmiştir (Lu and Lin, 2014).

Demirtaş ve Akdoğan (2015), etik liderlik davranışı yoluyla, yöneticiler etik iklim algılarını etkileyebildiğini ve bunun da örgüt üyelerinin işten ayrılma niyetini ve duygusal bağlılığını olumlu yönde etkileyeceğini ifade etmektedir. Sonuç itibarıyla, etik liderliğin duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkiye sahip olduğunu gösterilmektedir. Etik liderliğin dolaylı etkisi, daha büyük duygusal örgütsel bağlılık ve daha az işten ayrılma niyeti yaratan etik iklim algılarını şekillendirmeyi içerdiği belirtilmektedir.

Hansen, Dunford, Alge ve Jackson (2016), üst yönetimin etik liderliğine ilişkin çalışan algılarının, kurum içindeki kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile çalışan etik iklim algıları arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ve kurumsal sosyal sorumluluk algılarının (çalışanların güven eğilimi seviyelerine bağlı olarak) dolaylı etkilerini üst yönetimin etik liderliği algıları aracılığıyla çalışan etik iklim algıları üzerindeki dolaylı etkileri olduğunu bulgulamıştır.

Sağnak (2010) tarafından Türk eğitim alanı örneğinde yapılan çalışmada, ilköğretim okulları etik iklim türleri olarak en üst düzeyde önemseme ve en düşük düzeyde araçsal özelliklere sahip olduğu ifade edilmektedir. Dönüşümcü liderliğin tüm boyutları, özen, yasa ve kurallar etik iklim türleri ile pozitif olarak ilişkili olduğu görülmüştür. Dönüşümcü liderliğin tüm boyutları ile önemseyen etik iklim tipi arasında en yüksek ilişki bulunmuştur. Araçsal etik iklim, vizyon veya ilham sağlama, davranışları modelleme, grup hedeflerini teşvik etme, destek sağlama ve entelektüel teşvik sağlama ile olumsuz ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Bağımsızlık etik iklimi, destek sağlama, entelektüel teşvik ve yüksek performans beklentilerine sahip olma ile pozitif olarak ilişkili olduğu bulgulanmıştır. Bağımsızlık, vizyon veya ilham sağlama, davranışları modelleme ve grup hedeflerini teşvik etme ile önemli ölçüde ilişkili olmadığı bulunmuştur.

Yoğurtçu (2021) tarafından bir yükseköğretim kurumu örneğinde yapılan çalışmada, etik iklim ile etik liderlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilmektedir. Etik liderlerin, duyarlı, demokratik, adaletli gibi özelliklere sahip olması nedeniyle etik iklimi oluşturduğu ve çalışanlarını ahlaki davranışlarda bulunmaya yönelttiği belirtilmektedir.

4. VERİMLİLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI (VKİD)

Her örgütte bazı çalışanlar, örgütün etkinliğini geliştirmekten çok azaltan zararlı davranışlarda bulunmaktadır. Birçok çeşitli faktörler tarafından motive edilebilen bu verimsiz davranışlar bireyleri, örgütleri ve ekonomileri büyük ölçüde etkilemektedir (Mercado, Dilchert, Giordano and Ones, 2018, s. 109). Verimlilik karşıtı iş davranışları (VKİD) her yıl şirketlere maddi ve manevi yönden çokça zarar vermekte ve bu yüzden gerek uygulamacılar gerekse de araştırmacılar bu konunun üzerine çeşitli pratik ve teorik faaliyetlerde bulunmaktadır (Bennett and Robinson, 2000; Krischer, Penney and Hunter, 2010; Carpenter and Berry, 2017). VKİD'in iş performansı ile olan ilişkisi, örgütlere yüklediği maliyetler ve insanlara neden olduğu zararlar nedeniyle örgütsel literatürde önem kazanmıştır (Whelpley and McDaniel, 2016). En genel açıklamasıyla VKİD, çalışanların örgütlerine veya paydaşlarına zarar veren kasıtlı eylemlerinden oluşmaktadır. Bu davranışlar kapsamına, insanlara karşı fiziksel şiddet eylemlerinin yanı sıra sözlü saldırganlık ve insanlara yönelik diğer kötü muamele biçimleri gibi daha hafif saldırgan davranış biçimleri de dahildir. VKİD ayrıca insanlardan ziyade örgütlere yönelik eylemleri de içermektedir. Bu, kurumsal mülkiyetin yok edilmesi ve kötüye kullanılması, yanlış iş yapma veya hatalar ve iş sorunları (örneğin, bir makine arızası) hakkında üstlere bildirimde bulunmama ve geri çekilme (örneğin, hasta olmadığında hasta çağırma) gibi davranışları içermektedir (Spector, Fox and Domagalski, 2006, s. 30; Martinko, Gundlach and Douglas, 2002, s. 37). Tüm bu sebeplerle beraber VKİD, bir örgüt içinde çalışan insanların günlük etkileşimlerinden, bir gelir tablosunda rapor edilen toplam maliyet ve gelirlere kadar bir örgütlerin neredeyse tüm yönlerini etkileyebilmektedir (Whelpley and McDaniel, 2016, s. 851).

VKİD, bir örgütte yer alan bireyin maddi veya manevi bir şekilde mesai arkadaşlarına zarar verici davranışlarda bulunması (Gültaş ve Erigüç, 2019), örgütün refahını ve huzurunu tehdit edici hareket etmesi (Robinson and Bennett, 1995) olarak tanımlanabilir. VKİD çalışanların katıldığı, kurumsal hedefleri veya refahı azaltan ve kuruluş veya paydaşları için istenmeyen sonuçlar doğuran davranışları içeren,

ölçeklenebilir eylem ve davranışlar olarak ifade edilmektedir (Ones and Dilchert, 2013, s. 645).

VKİD arasında; hırsızlık, dolandırıcılık, devamsızlık, fiziksel ve sözlü saldırganlık, madde kullanımı (Marcus and Schuler, 2004, s. 647), işini kasten yanlış yapma, sabotaj ve bilinçli olarak geri çekilme (işe gitmeme, geç kalma, iş bırakma) gibi (Doğan ve Kılıç, 2014, s. 105) davranışlar gösterilmektedir. Pearson ve arkadaşlarına göre VKİD'in içerisinde; sapkın davranışlar, şiddet, mobbing, saldırı, duygusal taciz ve kaba davranışlar yer almaktadır (Pearson, Anderson and Porath, 2005).

Doğan ve Kılıç'a (2014) göre, örgütsel faaliyetlerin düzenli bir şekilde yürütülmesine engel olan, örgütsel ve bireysel mülkiyete zarar veren, örgüt içindeki çalışanların performansını verimliliklerini ve verimliliklerini azaltarak, genel örgütsel performansının düşmesine yol açan, olumsuz sayılabilecek bütün davranış türleri, VKİD olarak ifade edilebilmektedir (s. 113).

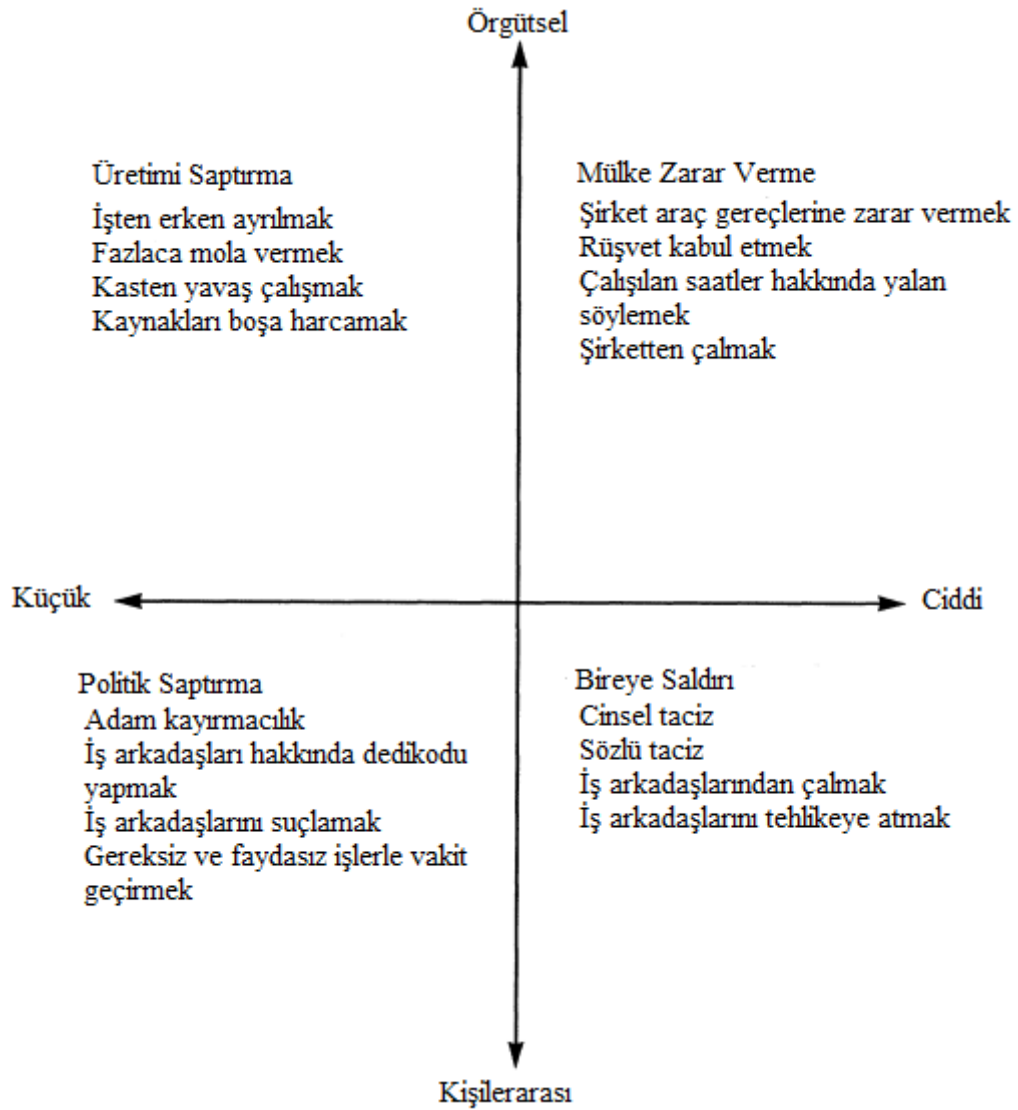
VKİD'in temel özelliği, eylemin kendisinin kasıtlı olması ve tesadüfi olmaması gerektiği olarak ifade edilmektedir. Çalışan, özellikle zarar vermeyi amaçlayan veya kasıtsız olsa bile kasıtlı bir eylemle zarar vermeye yönelik bir seçim veya davranış kararı verirse bu VKİD kapsamına dahil olmaktadır. İstenmeyen düşük performans (örneğin, bir çalışanın iş görevlerini başarıyla tamamlamaya çalışması ancak yetersiz beceriye sahip olması), VKİD kabul edilmemektedir. Kötü performans gösterme girişimi yoksa ve kuruluşa verilen zarar, çalışanın amaçlı eyleminin bir sonucu değilse, eylem VKİD olarak görülmemektedir. Aynı şekilde, çalışanın kabul edilen güvenlik prosedürlerini takip etme çabalarına rağmen meydana gelen iş kazaları, zarara yol açabilecek olsa bile dahil olmamaktadır (Spector and Fox, 2005, s. 152). Bir davranışın verimlilik karşıtı olabilmesi için (Marcus and Schuler, 2004, s. 648):

- Davranış somut sonuçlarından bağımsız olarak (sadece kötü şansın aksine) gönüllü bir eylem olmalıdır. Ancak isteğe bağlı terimi, zarar vermenin mutlaka eylemin arkasındaki itici niyet olduğu anlamına gelmemektedir.
- Davranış potansiyel olarak ve tahmin edilebilir şekilde zararlı olmalıdır.

- Eylem, meşru menfaatlere aykırı olmalı, ancak aynı zamanda meşru olan potansiyel faydalardan daha ağır basmamalıdır.

4.1. VKİD'in Boyutları

Güncel yazında VKİD'in boyutlarını ortaya çıkarmaya yönelik farklı çalışmalar yapılmıştır. Bu kısımda Robinson ve Bennett (1995), Gruys ve Sackett (2003), Pearson, Andersson ve Porath (2005) ve Spector, Fox, Penney, Bruursema, Goh ve Kessler (2006) VKİD'in boyutlarına dair çalışmalarına yer verilerek bu çalışmalar özetlenmiştir.



Kaynak: Robinson and Bennett, (1995).

Şekil 4.1: VKİD'nin Boyutları

Robinson ve Bennett (1995), verimlilik karşısı iş davranışlarını sosyal ve organizasyona yönelik sapma biçimleri çerçevesinde ele almaktadır. Çalışma, farklı değişkenlerin farklı işyeri sapma türlerini açıklayabileceğini öne sürmektedir. Örgütsel değişkenlerin zarar vermeye yönelik sapmayı etkilemesi daha olası olabilmekte ve bireysel değişkenlerin kişilerarası sapma biçimlerini açıklama olasılığı daha yüksek olarak görülebilmektedir.

Ciddi ve kurumsal olarak zararlı sapma içeren bölge “mülke zarar verme”, nispeten küçük çaplı ama yine de örgütsel olarak zararlı sapma eylemlerini yansıtan bölge, “üretim saptması” olarak ifade edilmiştir. Politik saptırma bölgesi, davranışı diğer bireyleri kişisel veya politik bir dezavantaja sokan sosyal etkileşime katılım olarak tanımlamaktadır. Ciddi ve kişilerarası zararlı sapkın davranışları içeren bireye saldırı bölgesi, diğer bireylere karşı saldırgan veya düşmanca davranmak olarak tanımlanmıştır (Robinson and Bennett, 1995, s. 561-566).

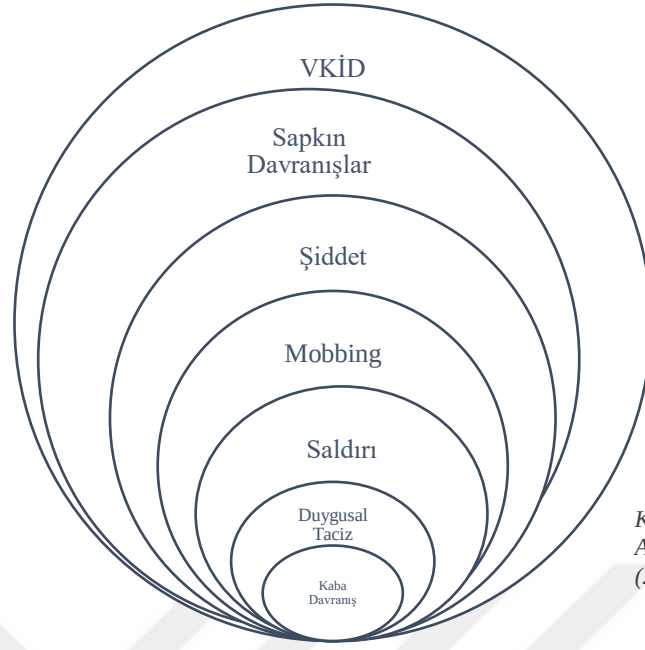
Kişilerarası ilişkide dört temanın belirgin olduğu ifade edilmektedir. Bu temaların ilki, saldırganlık çaba gerektiren (amaca yönelik) yani doğası gereği kasıtlı olan davranıştır. İkincisi, saldırganlık, bir veya daha fazla kişiye zarar vermek olan bu niyetin doğasını içermektedir. Üçüncüsü, cansız nesnelere karşı saldırganlık (doğrudan veya dolaylı) diğer canlı varlıklara karşı eylemleri içermektedir. Dördüncüsü, saldırganlığın hedeflerinin bu tür muameleden kaçınmaya motive edilmesi, davranışın hedef tarafından davet edilmediğini veya hoş karşılanmadığını göstermektedir (Neuman and Baron, 2005, s. 16).

Saldırganlık reaktif, proaktif ve ilişkisel olarak üç farklı türde gösterilmektedir. Bireyler ister kuruluşlara ister insanlara yönelik olsun, reaktif veya proaktif amaçlar veya bunların birleşimi için herhangi bir VKİD gösterebilmektedir. Bir çalışan, istemediği bir öğeyi yalnızca kuruluşa zarar vermek amacıyla (reaktif) veya öğeyi isteyip de zarar vermek istemediği için (proaktif) çalabilmektedir. İlişkisel saldırganlık, yalnızca insanların zarar görebilecek ilişkileri olduğundan, mülk veya kuruluşlardan ziyade insanlara yöneliktir. Örgütsel bir ortamda ilişki kişisel olabileceği gibi profesyonel de olabilir. Bir çalışan, hedefin kuruluştaki diğer kişilerle,

örneğin amir gibi, çalışma ilişkisini zedeleyen, işteki başka bir itibara zarar verebilmekte veya zarar vermekle tehdit edebilmektedir (Spector, 2011, s. 344).

Gruys ve Sackett (2003) VKİD'in boyutlarını; (1) hırsızlık, (2) mülkiyetin kötüye kullanımı, (3) bilginin kötüye kullanımı, (4) zamanın ve kaynakların kötüye kullanımı, (5) güvensiz davranış, (6) yetersiz katılım, (7) düşük kaliteli iş, (8) alkol kullanımı, (9) madde kullanımı, (10) uygunsuz sözlü eylemler ve (11) uygunsuz fiziksel hareketler olarak 11 ayrı başlıkta incelemiştir.

Uygun olmayan fiziksel eylemler, uygun olmayan sözlü eylemler ve güvenlik prosedürlerine uyulmaması nedeniyle başkalarını tehlikeye atan davranışların tümü, bireyleri hedefledikleri için kişilerarası eylemler olarak ifade edilmektedir. Alkol kullanımı ve uyuşturucu kullanımı kategorilerindeki davranışlar, öncelikli olarak diğer bireylere ve şirkete yönelik değildir, bu da onların bu boyuttaki biraz tarafsız konumlarıyla yansıtılmaktadır. Bu boyutta en uç pozitif alana giren davranış kategorileri, esas olarak bireylerden çok örgüte yönelik ve daha kişisel olmayan eylemlerdir. Yetersiz katılım, zamanın ve kaynakların kötüye kullanımı ve bilginin kötüye kullanımı, bu tür davranışları içeren kategorilerdir. Hırsızlık ve ilgili davranış da kişilerarası-örgütsel boyut için olumlu alana girer. Genel olarak çalışanlar işe gitmeli, zaman ve kaynakları uygun şekilde kullanmalı, kaliteli çalışmalı ve alkol ve uyuşturucu kullanımı gibi kendilerini veya başkalarını tehlikeye atacak faaliyetlerde bulunmamalıdır. Negatif alandaki davranış kategorileri, bir iş bağlamında gerçekleştirilen görevlerle ilgili olmayan faaliyetleri yansıtmaktadır. Başkalarına karşı uygunsuz fiziksel veya sözlü eylemlerde bulunmak (fiziksel ve sözlü), hırsızlık ve ilgili davranışlar (hırsızlık), mülkün kötüye kullanımı ve bilginin kötüye kullanılması tümü, yapılması gereken belirli iş görevlerinden bir şekilde ayrı olarak görülmektedir (Gruys and Sackett, 2003, s. 38-39).



Kaynak: Pearson,
Andersson & Porath,
(2005).

Şekil 4.2: Pearson, Anderson ve Porath'ın VKİD Sınıflandırması

Sapkın çalışan davranışı, işyeri normlarını ihlal eden ve çalışan saldırganlığı ve nezaketsizliği içeren bir tür verimsiz iş davranışıdır. Saldırganlık; şiddeti, mobbingi, duygusal istismarı ve zorbalığı ve ayrıca bazı nezaketsizlik biçimlerini (örneğin, zarar verme niyetiyle, ancak niyetin kışkırtıcı, hedef, gözlemciler veya bunların herhangi bir bileşimi tarafından algılandığı şekliyle) içermektedir. Diğer kabalık biçimleri (örneğin, zarar verme niyeti olmayan ancak niyetin belirsiz olduğu, örneğin cehalet veya dikkatsizlikten kaynaklananlar) saldırganlık alanının dışındadır. Bu nedenle, saldırganlık gibi, kabalık da sapkın bir verimlilik karşıtı çalışma davranışıdır, ancak zarar verme niyeti açısından daha az yoğun ve belirsizdir (Pearson, Anderson and Porath, 2005).

Spector ve arkadaşları (2006) VKİD'in sabotaj, geri çekilme, üretime yönelik saptırma, hırsızlık ve istismar olmak üzere beş ayrı boyuta sahip olduğunu ifade etmektedir. İstismar, psikolojik baskılardan çok iş stresleriyle ilişkili olduğu ve istismarın en güçlü şekilde olumsuz duygular bağlantılı olduğunu belirtmektedir. Üretim sapmasının kötüye kullanımla ilişkili olduğu ve saldırganlık, yorgunluk, kasvet ve öfke ile bağlantılı olduğu saptanmıştır. Sabotaj, mülkün yok edilmesi, kişilerarası çatışma, duygu durumu ve sıkılmışlıkla ilgili açıklanmıştır. Hırsızlık, işyerindeki birinden çalmak, kişilerarası çatışma ve duygu değişkenlerinden stres etkenleriyle

açıklanmıştır. Adaletsizlik ve hırsızlık arasındaki yerleşik bağlantı bulunduğu ifade edilmektedir. Geri çekilme, gerilimlerle, üzüntüyle depresyon duygularıyla ilişkili olduğunu gösterilmektedir. Suistimal ve sabotajın aksine, geri çekilme ile uğraşan bireyler farklı bir dizi duygudan kaçınma amacı taşıdığı ifade edilmektedir. Bu, öfke yaşayanların başkalarına yönelik suistimal veya organizasyona yönelik sabotaj (kavga) yapma olasılıklarının daha yüksek olduğu, can sıkıntısı ve depresyon yaşayanların ise geri çekilme (kaçma) ile yanıt verdiği saptanmıştır (s. 455-457).

4.2. VKİD Kabul Edilen Eylemler

4.2.1. Şiddet

İşyerinde şiddet, son yıllarda kamuoyunun ve araştırmacıların ilgisini çekmektedir. Çalışmalar, cinayet ve daha az bir dereceye kadar işyerinde cinsel ve ırksal taciz gibi daha aşırı fiziksel şiddet biçimlerine odaklanmaktadır. Bununla birlikte, işyerlerinde yapılan son anketler, daha sık görülen, fiziksel, cinsel ve ırksal şiddet biçimleri olduğunu öne sürmektedir (Keashly, 1997). İşyerinde şiddet; çalışanların, yöneticilerin/liderlerin ve örgütün fiili veya algılanan güvenliğini azaltan yasadışı bir davranış veya eylem olarak tanımlanmaktadır. İşyerinde şiddet, faaliyetin işle ilgili güdüler tarafından yönlendirildiği şirket binaları dışındaki ve normal çalışma saatlerinin dışındaki olayları içerebilmektedir (Howard, 2001, s. 58). Açık iletişim ve yasal süreç prosedürleri ile olumlu bir çalışma ortamı/iklimi sağlama ve stres yönetimi planına ve bir şikâyet prosedürüne sahip örgütlerin şiddet eylemlerine tanık olma oranı daha düşük olduğu ifade edilmektedir (Howard, 2001, s. 69-70).

Şiddet genel olarak adaletsizliği içermekle beraber kötü görgü kuralları (örneğin, güvene ihanet etme) gibi başka eylemleri de içerebilmektedir. Güç ve statüye yönelik saldırılar hem örgüte hem de bireylere yönelik sert eleştiriler olarak görülmektedir. Tüm bu durumlar öfke, ihlal duygusu ve çaresizlik duygularının yanı sıra intikam bilişlerini ve düşüncelerini tetikleyebilmektedir. Hem duygular hem de bilişler zamanla kalıcı olabilir, bir intikam eylemi gerçekleşene kadar yoğunluk artabilmektedir. Bu, intikamın her zaman bir duruma karşı anlık ve dürtüsel bir tepki olmadığını, bunun yerine zaman içinde karmaşık bir biliş ve duygu etkileşimini içerdiğini göstermektedir (Spector, Fox and Domagalski, 2006, s. 31). İşyerinde

saldırganlık niyetlerinin sık olmasına rağmen, işyerinde şiddetin seyrek olduğunu ve olumsuz duygulanım ve öfke işyeri saldırganlığını yordamaktadır. Benzer şekilde, algılanan kişilerarası provokasyon (ister adaletsizlik ister zayıf liderlik şeklinde olsun) işyeri saldırganlığını öngörse de ne akıl hastalığı ne de işten çıkarmalar tek başına işyeri saldırganlığını öngörmemektedir (Barling, Dupré and Kelloway, 2009).

Şiddet kavramına çevresel ve bilişsel çerçevede yaklaşan Brees, Mackey ve Martinko (2013), şiddetin tetikleyici, bağlamsal ve bireysel faktörlerden ileri geldiğini ifade etmektedir. Tetikleyici faktörler; zaman baskısı, sürprizler, öfke, biliş ihtiyacı, kapatma ihtiyacı iken, bireysel faktörler; olumsuz etkilenme, cinsiyet, kontrol düzeyi, kendini değerlendirme, dürtülerine hâkim olamama, bağlamsal faktörler ise; örgütsel politika ve prosedürler, örgüt kültürü ve normlar ve çalışma koşulları olarak gösterilmektedir (s. 255). Dolayısıyla şiddetin vatandaşlar, tüketiciler ve işçiler için ölüm, yaralanma ve hastalıkla sonuçlanan fiziksel ve ruhsal boyutları bulunmaktadır (Friedrichs, 2020, s. 22).

4.2.2. Sabotaj

Sabotaj davranışları, normal şirket faaliyetleri ve ilişkilerine kasıtlı müdahaleyi içermekte ve bunu gerçekleştiren çalışan bu davranışları önceden düşünmesini ve olası sonuçların değerlendirmesini içermektedir. Amaç, olumsuz tanıtım, utanç, üretimde gecikmeler, mülke zarar, çalışma ilişkilerinin yok edilmesi veya çalışanlara veya müşterilere zarar vererek sabotajcının kişisel amaçları için organizasyonun faaliyetlerine zarar vermek, kesintiye uğratmak veya altüst etmektir. Sabotaj faaliyetleri her seviyedeki işçi tarafından gerçekleştirilebilmektedir (Crino, 1994, s. 312). Crino (1994) çalışanların şu sebeplerle örgütlerde sabotaj yaptığını ifade etmektedir:

- Örgüte veya diğer çalışanlara mesaj vermek,
- Kurumsal değişimi önlemek veya teşvik etmek,
- Kişisel değer oluşturmak,
- İş arkadaşlarına karşı rekabet avantajı elde etmek,
- Yönetime veya iş arkadaşlarına karşı intikam almak,
- Büyük bir bürokraside etki sahibi olmak,

- Yok etme ihtiyacını karşılamak,
- Heyecan aramak,
- Başarısızlığın sorumluluğundan kaçınmak,
- İşten kaçınmak,
- Kişisel kazanç,
- İş dışı problemlerin ve hayal kırıklığının yarattığı kişisel öfkeyi dışarı atmak.

Sabotaj, müşteriyle temas halinde olan bir çalışanın, tatmin edici bir hizmet karşılaşmasını bozacak şekilde bilerek hareket etmesi durumunda meydana gelmektedir. Bu bağlamda, çalışanın niyeti bu konuda bir etken olarak gösterilmektedir. Sabotaj ve basit hata arasındaki çizgi, niyet tarafından açıkça belirlenmektedir. Bu nedenle sabotaj, çalışanların hizmet karşılaşmalarını bilerek olumsuz yönde bozan veya aksi takdirde zarar veren kasıtlı eylemlerini kapsamaktadır (Harris and Ogbonna, 2009).

Heyecan arayanlar, kayıtsızlar, müşteri intikamcıları ve para avcıları şeklinde bir kategorizasyona giden Harris ve Ogbonna (2009), heyecan arayan çalışanların sabotaj yapma olasılıklarının en yüksek seviyede olduğunu ifade etmektedir. İşveren taleplerinin mantıksız ve sömürü olduğuna inanan kayıtsızlar, şirket kural ve prosedürlerine karşı tembel kalmayı tercih etmektedir. Müşteri intikamcılarının amaçları, hizmet deneyimlerini kötüleştirerek müşteriye kasıtlı olarak zarar vermektir. Son olarak para avcılarının amaçları ise, firmalar ve müşterileri üzerindeki etkisi ne olursa olsun gelirlerini artırmaktır. Bu kişiler tarafından rasyonelleştirildiği gibi, eylemleri ceplerine para koyduğu sürece, müşteri deneyimine verilen her türlü zarar haklıdır ve finansal şartlar müşterilerden daha önemlidir (s. 327-329).

4.2.3. Geri Çekilme

Çalışanlar, başa çıkma aracı olarak geri çekilme veya sabotaj gibi olumsuz davranışlar yaratan nispeten yüksek düzeyde stres yaşamaktadırlar. Geri çekilme, işten ayrılma veya bir örgüte adanmamış olma niyetlerini içermektedir. Olumsuz davranışlar müşterilere yönelik ise, çalışanlar bir saldırganlık eylemi olarak hizmeti sabote edebilirler. Geri çekilme ve sabotaj, kuruluşların hedeflerine ulaşmasını engellemektedir (Kao, Cheng, Kuo and Huang, 2014). Devamsızlık, geç kalma, işten

ayrılma niyeti ve çalışanların işten ayrılması gibi geri çekilme davranışları, örgütleri olumsuz etkilemekte ve finansal açıdan son derece büyük zararlara sebep olmaktadır (Alexander, 2016; Tian, Ahammad, Tarba, Pereira, Arslan and Khan, 2021). Geri çekilme, çalışanların mevcut örgütsel üyeliklerini korurken, iş rollerinden kaçınmak veya belirli iş görevlerine harcadıkları zamanı en aza indirmek için giriştikleri davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Hanisch, 1995). Geri çekilme davranışları örgüt içindeki çalışanların ilişkilerini, iş tutumlarını, eğilimlerini, örgütsel algılarını ve performanslarını etkilemektedir (Carpenter and Berry, 2017).

Geri çekilme, çalışanların görevlerini yapmaktan kaçınma girişimlerini (örneğin, toplantıları kaçırma, geç kalma, uzun veya sık molalar verme) yansıtan davranışları oluştururken, işten ayrılma davranışları kuruluştan ayrılma niyetlerini (örneğin işten ayrılma ve emeklilik niyetleri, işten çıkarmaları ve satın almaları kabul etme) yansıtmaktadır. Böylelikle artan olumsuz duygusal tepkilerin, daha fazla sayıda daha spontan işten ayrılma davranışına yol açacağı ifade edilmektedir (Probst, 2002, s. 147-148). Çalışanların bir örgütten ayrılması, devamsızlık ve gecikme gibi birçok davranış biçimini alabilmektedir. Geri çekilme biçimleri, yetersiz çalışma koşulları veya iş stresi gibi ortak öncüller nedeniyle oluşmaktadır (Beehr and Gupta, 1978, s. 73). Bazı çalışanların işten aniden ayrılmalarına rağmen, çoğu çalışanın önce psikolojik olarak geri çekilme yaşadığını ileri sürülmektedir. Çalışanlar (a) istifa etme düşünceleri yaşayabilmekte, (b) seçenekler arayabilmekte, (c) olası seçenekleri mevcut işlerine göre değerlendirebilmekte, (d) istifa planları geliştirebilmekte veya (e) uygun bir seçenek ortaya çıkar çıkmaz istifa etme niyetinde olabilmektedir (Bryant and Allen, 2013).

4.2.4. Üretime Yönelik Saptırma

Bu kavram çalışanların, algılanan haksız çalışma koşullarına toplu veya bireysel bir tepki olarak, beklenen üretim seviyelerini düzenleyen yönetim kurallarını değiştirmeyi seçtikleri durumlara odaklanmaktadır (Hollinger, 1986, s. 54). En yaygın üretim sapması davranışı, işe geç gelmek olmakla birlikte bir sonraki en popüler biçimi, bir hastalığı taklit etmek olarak ifade edilmektedir. Üretime yönelik saptırma davranışlarının diğer örnekleri ise, bilerek yavaş veya özensiz çalışma, meşru bir mazeret olmaksızın işe gelmeme, izinsiz erken ayrılma ve işçinin tazminatını almak

için yaralanmış numarası yapma olarak saptanmıştır (Hollinger, Slora and Terris, 1992, s. 163).

Dobos (2017), işi kasten ve herhangi bir çaba göstermeden bırakan çalışanların “üretim sapkınları” olduğunu ifade etmektedir. Çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yapmakla yükümlü oldukları olduğunu söyleyen yazar bu kişileri üç gruba ayırmaktadır. İlki, çaba sarf etmeyen çalışanların işverenlerinden “zaman eşkıyalığı” veya hırsızlıktan suçlu olduklarını söylemektedir. İkincisi, çabayı esirgemenin kişinin meslektaşlarına veya iş arkadaşlarına zarar verdiğini ifade etmektedir. Üçüncüsü, çalışanların işverenlerine, işten çıkarılmaları makul derecede verimli olmalarını gerektiren bir şükran borcu olduklarını öne sürmektedir. Fakat bu yaklaşım aksine Wilson, Perry, Witt and Griffeth (2015) çalışanların tükenme seviyesi yüksek ama istihdam fırsatı düşük olduğunda, bireyler fırsat ortaya çıksa bile (yani yüksek özerklik) artan üretim sapmalarına girmediğini belirtmektedir. Bu, basitçe bitkin hissetmenin ve hatta üretim sapmalarına girme fırsatına sahip olmanın, insanların bu şekilde başa çıkma riskini alacakları anlamına gelmediğini göstermektedir (s. 1704). Üretim sapkınlığının örgüt içindeki disiplin ile bağlantılı olduğunu ifade eden Lawrence ve Robinson (2007), örgüt üyelerinin disiplin sistemleri içinde özne olarak muamele gördüklerini ve böylece özerklik duygularının daha az kısıtlandığını, kimliklerinin daha az tehdit edildiğini ve adalet duygularının daha az zedelendiğini ifade etmektedir.

4.2.5. Hırsızlık

Çalışan hırsızlığı, bir kişinin çalışma kaynaklarını kişisel olarak kullanması anlamına gelmektedir (Shigihara, 2018). Kapıcıdan genel müdüre kadar olan hiyerarşide; nakit para çalmak, ofis malzemeleri ve ekipmanlarını almak, kişisel fotokopi ve telefon görüşmeleri yapmak ve ayrıca uzun öğle yemeği molaları veya kişisel zaman ayırmak şeklindeki hareketler hırsızlık davranışı kapsamına girebilmektedir (Gross-Schaefer, Trigilio, Negus and Ro, 2000). Mustaine ve Tewksbury (2002), çalışanların iki sebepten dolayı hırsızlığa başvurduğunu ifade etmektedir. Çalışanlar hırsızlığı, dış ekonomik baskılara bir yanıt olarak yapabilmektedirler. Bu açıklama, hafifletici finansal ihtiyaçları olan çalışanların bu ihtiyaçları karşılamaya yönlendirildiğini göstermektedir. Çalıştıkları yerlerden para,

malzeme veya diğer değerli malları çalma fırsatlarını kullanmaktadır. Diğer açıklama ise, çalışan hırsızlığının nedeni olarak iş memnuniyetsizliğini tanımlamaktadır. Bu görüşe göre, birinin işvereninden çalması, tatmin edici olmayan bir yapıya ve deneyime karşılık verme arzusunu yansıtmaktadır (s. 113).

Moorthy, Seetharaman, Jaffar ve Foong (2015), çalışanların bireysel düzeyde ihtiyaçlar, fırsatlar ve kişisel karakteri örgütsel düzeyde ise, düşük gelir, adalet, etik iklim ve çalışma arkadaşlarını cezalandırma sebebiyle hırsızlığa başvurduğunu ifade etmektedir. Fakat yazarlar örgütsel faktörlerin sorunsuz olmasının yeterli olmadığını söylerken bireysel faktörlerde var olan veya sonradan oluşan durumların hırsızlığın altında yatan önemli etkenlerden olduğunu söylemektedir.

Hırsızlığın başka bir türü olan zamandan çalmanın çalışanlar tarafından her zaman kasıtlı veya zarar vermek için yapılmadığını ifade eden (Brock, Martin and Buckley, 2013), bu davranışın can sıkıntısı veya iş eksikliğinden, eşitsizlik veya adaletsizlik algılarına kadar birçok nedenden dolayı olabileceğini ifade etmektedir. Ayrıca, belirli zamandan çalma davranışları, kişinin bireysel üretkenliğine zarar verirken, örgüt için faydalı olabildiği belirtilmektedir (s. 310). Konuya iklim kavramı üzerinden yaklaşan Kulas, McInnerney, DeMuth ve Jadwinski (2007), örgüt için yaratılan hırsızlık ikliminin, çalma fırsatını ve örgütün, yönetimin ve çalışma grubunun algılanan ve iletilen normlarını içerdiğini ifade etmektedir. Bu normların, hırsızlığa karşı tutum, iş arkadaşı ve yönetici hırsızlığının algılanan kapsamı, hırsızlık için algılanan yaptırımların kesinliği ve hırsızlığa yönelik yaptırımların algılanan şiddeti olduğunu belirterek çalışanın bundan etkilendiğini öne sürmektedir.

4.2.6. İstismar

İstismar, cinsel veya ırksal içerikle bağlantılı veya bağlantılı olmayan ve başkalarından düşmanca sözlü ve sözlü olmayan davranışlar maruz kalınan durumlar için türetilmiş bir terimdir. Bağırarak ya da çığlık atmak, aşağılayıcı isimler kullanmak, gerekli bilgileri vermemek, agresif göz teması, olumsuz söylentiler, öfke patlamaları ve bireyleri başkalarının önünde alay etmek bu davranışlara örnek olarak verilebilmektedir (Keashly, 1997).

İşyerinde istismar ise, kişinin çalışma ortamı bağlamında yaşadığı olumsuz kişilerarası muamele olarak tanımlanmaktadır (Bowling, Camus and Blackmore, 2015). Bu örneklerin dışında siber istismar (D'Souza, Forsyth and Blackwood, 2021) cinsel istismar (Fortado, 2018), ırkçı ve cinsiyetçi istismar (Hollis, 2018) gibi verimlilik karşıtı davranışların örgütlerde yaşandığı görülmektedir. İstismar, çalışanların meslekleri, kıdemleri veya kişisel özellikleri ne olursa olsun her tür çalışanın başına gelebilecek bir durum olarak ifade edilmektedir (Bennett, Wibberley and Paterson, 2021). Örgütlerde yaşanan istismarın, örgüt kültürü, adalet algısı, stres ve bireysel farklılıklardan kaynaklandığını söyleyen Hackney ve Perrewé (2018), örgütsel faktörlerin, failerin niteliklerini, duygularını ve tutumlarını etkilediğini ve bunun da işyerinde verimlilik karşıtı davranışları sergileme olasılığını artırdığını ifade etmektedir.

Yöneticiler tarafından çalışanlar üzerinde taciz edici hareketlerin adaletsizlik duygusuna neden olabileceği, çalışanları farklı türde işyeri sapkın davranışları şeklinde intikam almaya iteceği ifade edilmektedir (Faldetta, 2021, s. 942-943). Yine benzer bir çalışmada, yöneticiler tarafından istismara maruz kalan bireylerin olumsuz bir duygusal tepkiye büründüğü, bunun da işyerlerine yönelik olumsuz bir tutumla ilişkili olduğunu ve nihayetinde örgütten ayrılma niyetlerinin artmasını içeren davranışsal bir tepkiyle sonuçlandığını gösterilmektedir (Tillman, Gonzalez, Crawford and Lawrence, 2018, s. 63).

4.2.7. Mobbing

Mobbing, işyerinde birilerini taciz etmek, çete kurmak veya başkalarını psikolojik olarak terörize etmek anlamına gelmektedir. Çalışma yaşamında psikolojik terör veya mobbing, bir veya birkaç kişi tarafından, ağırlıklı olarak bir bireye yönelik sistematik bir şekilde, mobbing nedeniyle çaresiz ve savunmasız bir konuma itilen, çeşitli yollarla orada tutulan düşmanca ve etik olmayan iletişimi içermektedir (Leymann, 1996). Mobbing, işyerlerinde bulunan olguyu daha iyi tanımlayan ve bir çalışana zararlı muamele veya zararlı baskı uygulamaktan oluşan daha karmaşık davranışlardan meydana gelmektedir. Mobbing terimi, bireylerin veya grupların birlikte çalıştıkları diğer kişilere kasıtlı olarak zarar veren tekrarlayan davranışları olarak ifade edilmektedir (Vandekerckhove and Commers, 2003).

Mobbing örgütlerde beş farklı şekilde yansımaktadır. Bunların ilki, kendini açıklama ve iletişim olanaklarını engellemektir. İkincisi, sosyal temaslara saldırmak yani başkalarıyla iletişim kurmasını engellemek, diğerlerinden soyutlamak, haklarına ve kişiliğine saygısızlık etmek gibi davranışlar bu gruba girmektedir. Üçüncüsü, çalışanın onuruna saldırmak olarak ifade edilmekle beraber kişinin benlik saygısına saldırarak, siyasi veya dini inançlarıyla alay ederek, mağdur hakkında yanlış bir şekilde dedikodu yaparak veya mağdura hakaret eden lakaplar takarak yapılmaktadır. Dördüncüsü hayata ve mesleğe saldırmak olarak belirlenmekle beraber kişinin başarısının engellenmesini, kapasitesinin altında anlamsız görev veya görevler verilmesini, sık sık işini değiştirmeyi veya görevlerini kısıtlamayı içermektedir. Beşincisi ise doğrudan kişinin sağlığına saldırmaktır. Çalışanın fiziksel ve/veya ruhsal sağlığına zarar verilmesini ifade etmektedir. Bu tür mobbing, kişiye yönelik şiddet veya şiddetle tehdit etme ve kişiye yönelik fiziksel tacizi içermektedir (Hüsrevsahi, 2015, s. 1180).

Manotas (2015) mobbinge dahil olan davranışların; işe değer verilmemesi, psikolojik taciz, ücrete uygun olmayan işlevlerin atamak, ilişkilerde saygı eksikliği, kalıcı gerilim durumları, işini kaybetme korkusu, tenzili rütbe, performansın düşmesi, işten ayrılma, gücün yanlış kullanımı, saygısız muamele ve alay, iş arkadaşlarının önünde alay konusu olmak, yetkinin uygunsuz kullanımı, tehdit etmek, sözlü saldırganlık, yetersiz çalışma ortamı, sessizliği benimsemek olduğunu ifade etmektedir (s. 1610). Mobbinge doğrudan maruz kalan çalışanların işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi ve bulunmakla beraber çalıştıkları yerde örgüte aidiyet duygularını kaybetmelerine neden olmaktadır. Mobbing, bir organizasyonun yönetsel sonuçlarıyla bağlantılı, birbiriyle ilişkili bir konudur. Bu nedenle, zayıf liderliğin ve belirsiz hedeflerin olduğu bir işyerinde ortaya çıkması daha olası olduğu ifade edilmektedir (Elçi, Karabay, Alpkan ve Şener, 2014, s. 1305-1306).

4.2.8. Madde Bağımlılığı

İşyerinde madde kullanımı alkol veya yasa dışı uyuşturucuların; (a) kişinin iş vardiyasına başlamasından sonraki iki saat içinde; (b) öğle yemeği molası sırasında; (c) diğer iş molalarında ve (d) işini yaparken bu tüketim türünün alanına girmektedir (Frone, 2008, s. 520). Demografik değişkenler, kişilik, madde kullanımından umulan

beklenti, işyerinde sosyal kontrol ve iş stresi gibi öğeler işyerinde madde kullanımını etkileyen faktörler olarak gösterilmektedir. İşyerlerinde erkeklerin madde kullanımında önde olduğu ifade edilmektedir. İsyankâr davranışlar gösteren, risk alan ve olumsuz duygulanım içinde olan bireylerin işyerlerinde madde kullanımını daha fazla yaptığı saptanmıştır. Adaletsizlik, iş talepleri, işe güvenememek, kişilerarası çatışma gibi örgüt içi faktörlerin çalışanların madde kullanımı hususunda etkili olduğu söylenmektedir (Frone, 2003, s. 41). Ek olarak, ırk, azınlık, yaş, eğitim, toplam aile geliri, haftalık çalışma saati, hafta sonu çalışması, mevsimlik çalışma, sapma eğilimi gibi faktörlerin çalışanların madde kullanımında etkili olduğu görülmüştür (Frone and Brown, 2010).

Stanek, Ones ve McGue (2017), okuldan veya işten uzakta madde kullanmak veya bunlardan kaçınmak, muhtemelen bireyin seçimlerinin ve yatkınlıklarının bir sonucu olduğunu ifade etmektedir. Yazarlar, birçok kişinin bu davranışları bastırmak için gerekli sıkı denetimden yoksun olduğunu belirtmektedir. Fakat, okul ve çalışma ortamlarının genellikle madde kullanımını baskılayabilen daha sıkı izleme, yönergeler, düzenlemeler, politikalar ve benzerlerine sahip olduğunu söylemektedir. Çalışma ortamının yapısı çevresel farklılıkları azaltabilmekte ve dolayısıyla genetik faktörlerin göreceli önemini artırabilmektedir. Ek olarak, bireysel seçimi ciddi şekilde sınırlayan bir ortamın daha zayıf genetik etkilerle sonuçlanması ihtimal dahilindedir (s. 114).

4.3. VKİD ve Etik İklim Çalışmaları

Bu başlık altında VKİD'in boyutları ve VKİD kabul edilen davranışlar ile ilgili etik iklim çerçevesinde yapılan çalışmalar incelenmiştir. Bu bağlamda yönetici davranışları ve bağlılık konusunun yazında ağırlıklı bir yere sahip olduğu söylenebilir.

VKİD'in sebep olduğu en büyük sorunlardan biri olan örgüt çalışanlarının bağlılığının azalması bu nedenle örgütsel değer ve normlara ters düşen davranışlar sergileyerek öz menfaatlerini örgütsel çıkarlardan üstün tutmalarıdır (Gültaş ve Erigüç, 2019, s. 64). Bu sebeple etik bir iklim oluşturmak, çalışanların örgütün onlardan nasıl davranmalarını beklediğini bilmelerine yardımcı olacak ve aynı zamanda olumsuz davranışlarda bulunma isteklerini azaltacak bir stratejidir (Schwepker, Dimitriou and McClure, 2019, s. 617).

Vardi (2001), İsrail’de bulunan ve bir metal sektörüne ait şirkette 138 çalışan üzerinden etik iklimi incelemiş ve örgütün etik iklimi ile “örgütsel yanlış davranış” arasında bir negatif ilişki olduğunu belirlemiştir. Etik iklimin davranış üzerinde genel örgütsel iklimden daha hızlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Hem yöneticiler hem de çalışanlar tarafından gösterilen uygunsuz davranışların, etik iklimlerin *kurallar*, *araçsal* ve *önemseme* boyutlarıyla olumsuz olarak ilişkili olduğu ifade edilmiştir.

Amerika’da farklı coğrafyalara yayılmış hizmet sektöründe çalışan 680 birey üzerinden yapılan bir çalışmada, topluluk düzeyindeki şiddet içeren suç oranının, işyeri saldırganlık sayısı ile pozitif olarak ilişkili olduğu bulunmuştur. Yine fabrika büyüklüğü işyeri saldırganlık sayısı ile pozitif olarak ilişkili olduğu görülmüştür. Yazarlar bir fabrikayı çevreleyen topluluktaki şiddetin o fabrikadaki işyeri saldırganlığını öngördüğünü, fakat bir tesisin prosedürel adalet ikliminin öngörmediğini ifade etmektedir (Dietz, Robinson, Folger, Baron and Schulz, 2003).

Shapira-Lishchinsky ve Rosenblatt (2010), duygusal bağlılığın resmi etik iklim ile devamsızlık sıklığı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini bulmuştur. Etik iklimin işe devamsızlıkla ilişkisine duygusal bağlılık eklendiğinde şefkatli iklim ile devamsızlık arasındaki ilişkinin anlamlı kaldığını gösterilmiş ancak resmi iklimin devamsızlıkla ilişkisi önemsiz olduğu görülmüştür. Devamsızlık sıklığı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki önemsiz hale geldiğinden bakım iklimi için herhangi bir aracı etkisi bulunmamıştır.

Kolektivist kültürün, narsistlere grup normlarını ihlal eden ve gruba veya kuruluşa zarar veren bireyler için daha sert yaptırımlar olacağını düşündürmektedir. Bu aynı zamanda, “herkes kendisi için” atmosferini destekleyen egoist iklime sahip örgütlerde, bireylerin etik olmayan davranışlar sergileme olasılığının daha yüksek olduğunu ifade etmektedir. VKİD’in kolektivist iş arkadaşları tarafından daha da olumsuz algılanabileceğini vurgulanmaktadır. Narsisizmin sosyal olarak toksik yönü, bireylerin VKİD sergileme eğilimi ile pozitif olarak ilişkili olduğu ifade edilmiştir (Grijalva ve Newman, 2015, s. 117-118).

Aryati, Sudiro, Hadiwidjaja ve Noermijati (2018), etik liderliğin bir örgütte etik iklimin oluşumunu etkileyebileceği ve bunun da işyerindeki sapkın davranışları olumsuz yönde etkileyeceği bulmuştur. Bulgulara göre, etik liderliğin etkisinin iş yerindeki sapkın davranışlara yönelik doğrudan veya dolaylı olduğunu göstermektedir. Bunun etik liderliğin dolaylı etkisi, sonunda işyerindeki sapkın davranışları azaltacak keskinleştirilmiş etik iklim algısını içerdiği ifade edilmektedir.

Obalade ve Arogundade (2019), üniversitelerin akademik ve idari kadroları üzerinde yaptıkları çalışmada, etik iklimin ya da yanlış etik sistemin sapkın davranışların en önemli belirleyicisi olduğu sonucuna varmışlardır. Yazarlara göre, etik iklimin veya kamu ve özel üniversitelerin çalışanlarının etik olarak doğru ya da yanlış olduğuna inandıkları şeyin, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılmasına zarar verebilecek örgütsel normlardan farklı eylemlere büyük ölçüde katkıda bulunduğunu ifade etmektedir. Etik iklim faktörleri üniversitelerde de sapkın davranışları artırdığından, çalışanların sahiplenme biçimlerine rağmen etik iklim tepkilerinin benzer olduğunu söylenmektedir (s. 37).

İstismarcı denetimin kişilerarası saldırganlığı tetiklediğini ifade eden Richard, Boncoeur, Chen ve Ford (2020), dokuz farklı örgütten 324 süpervizör-ast ikilisinden oluşan bir örneklem kullanmıştır. Düşük güç mesafesi yönelimi ve (yüksek) algılanan insan kaynağının (İK) önemli sınır koşulları olarak iklimi desteklediği, işten ayrılma niyetleri üzerindeki bu olumlu etkiyi zayıflatmak için istismarcı denetimle bağımsız olarak etkileşime girdiği ve böylece kişilerarası saldırganlığı azalttığı bulgulanmıştır. Ayrıca işten ayrılma niyetleri aracılığıyla, İK destek ortamının düşük olarak algılandığı durumlarda, yüksek güç mesafesi yönelimli bireyler arasında istismarcı denetimin kişilerarası saldırganlığı yoğunlaştırdığı bulunmuştur.

Haldorai, Kim, Chang ve Li (2020), otel endüstrisinde çalışan 641 Hint birey ile çalışmada, etik iklimin, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işyeri maneviyatı ile pozitif, işyerinden sapma davranışı ile negatif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Ek olarak işyeri maneviyatının, etik iklim ve işyeri sapkın davranış arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ifade etmiştir. Çalışanların, örgütte bir eksiklik olduğunu algıladıklarında hem bireylere hem de örgüte yönelik sapkın davranışlara yöneldikleri ifade edilmektedir. Örgütsel adalet yaygın olduğunda, çalışanlar örgüte bağlanmakta ve verimlilik karşısı

davranışlara daha az eğilimli olmaktadır. Örgütlerine karşı verimlilik karşıtı davranışları azaltabilecek bir güven geliştirmektedirler. Bu ilişki, çalışanların davranışsal tepkilerinin yaşadıkları deneyimlerle orantılı olacağı şekilde adil veya haksız muameleye yanıt vereceklerini ima etmektedir. Sonuç olarak yazarlar, işyerindeki davranışın önemli ölçüde çalışanların adalet konusundaki yargılarına bağlı olduğunu ileri sürmektedir.

Taşpınar ve Eryeşil (2021) tarafından bankacılık sektörü üzerinde yapılan çalışmada, istismarcı yönetim ve etik iklim arasında anlamlı ve düşük düzeyde güçlü bir ilişki bulunmuştur. Etik iklim ve örgütsel sapma arasında anlamlı bir ilişki bulunmamakla beraber istismarcı yönetimin, örgütsel sapma üzerinde pozitif ve anlamlı şekilde etkili olduğu görülmüştür. Etik iklimin, örgütsel sapma üzerinde istatistiksel bakımdan anlamlı bir etki bulunmadığı ifade edilmektedir (s. 631).

Suar ve Khuntia (2004), etik iklimin çalışanların iş davranışlarını etkilediğini belirtmektedir. Yazarlar, özenli ve profesyonel bir iklimin yöneticilerin manipülatif davranışlarını azalttığını, birey merkezli bir iklimin ise sürekli olarak etik olmayan manipülasyon, hile ve örgütsel normların ihlali uygulamalarını teşvik ettiğini bulgulamıştır.

Örgütün çalışan davranışlarına dikkat etmesi ve bu davranışları ödüllendirmesi, çalışanların nitelikli davranışlarını artırmakta ve üretim karşıtı davranışlarını azaltmaktadır. Etik iklim, örgüte karşı yapılan davranışları azaltmakta, bu da örgütün etik iklimi güçlendirerek örgütte verimlilik karşıtı davranışları azaltabileceği anlamına gelmektedir. Örgüt, insan kaynaklarının geliştirilmesi ve iyileştirilmesine yönelik programların ve eylemlerin tasarlanması ve uygulanması yoluyla tüm çalışanların dikkatini, refahını göstererek uygun bir etik ortam oluşturabilmektedir. Etik ortam, etik standart, küresel etik ilkeler ve ilkelere dayanmakta ve örgüt, mesleki etik standartları ve etik profesyonel yönetim standartları gibi küresel mesleki etik standartlarını dikkate alarak bu alanı güçlendirebilmektedir. Gerçekten de örgütün profesyonelce davranması ve küresel mesleki etik standartlarına uyması ve çalışanlarına bu kriterleri teşvik etmesi durumunda etik atmosferini güçlendirebileceği ve örgütsel üretim karşıtı davranışları azaltabileceği ifade edilmektedir (Emami, Mirjafari and Fazel, 2018).

Egoizm ikliminin, özellikle kişisel çıkar boyutu, etik olmayan davranışla pozitif bir ilişki içindeyken, yardımsever ve ilkeli iklimlerin, etik olmayan davranışla negatif ilişkili olduğu bulgulanmıştır. Bu bulguda, yüksek kişisel çıkar iklimine sahip örgütlerin, etik iklimi değiştirerek etik olmayan davranışları azaltma açısından önemli ölçüde fayda sağlayabileceği ifade edilmektedir (Peterson, 2002b).

Etik iklim faktörleri ve VKİD arasında şirket kârını ön planda tutan etik iklim VKİD olumlu bir ilişki göstermemiştir. Kurallar, standart çalışma prosedürleri ve ayrıca kanunlar, profesyonel kodlar öğelerini içeren kural yönelimi faktörü de VKİD ile anlamlı bir ilişki göstermemiştir. Dolayısıyla kişisel ahlakın ve kuralların etik iklim ile VKİD arasında etkili bir faktör olmadığı ortaya konulmuştur (Eigenstetter, Dobiasch and Trimpop, 2007).

Örgüt içindeki etik sorunlarla bireysel bir şekilde başa çıkmanın altını çizen etik kişisel çıkar ikliminin, örgütsel duygusal özdeşleşmeyi azalttığı ve bilişsel bir ahlaki ayrılma sürecini geliştirdiği gösterilmiştir. Bu, VKİD'e yol açmaktadır. Etik konularla kolektif bir şekilde başa çıkma yolunu kapsayan etik dostluk iklimi, kuruluşla duygusal özdeşleşmeyi güçlendirmektedir. Bu durum, vatandaşlık davranışlarını artırmakta ve çalışanlar arasında VKİD'i minimize etmektedir. Dolayısıyla, etik iklimin bireyin davranışsal tepkileri üzerindeki etkilerinin örgütle olan psikolojik bağ tarafından yönlendirildiği ve farklı etik iklimlerin örgütsel özdeşleşme ve ahlaki ayrılma üzerinde farklı şekilde etki ettiği ifade edilmektedir (Pagliaro, Lo Presti, Barattucci, Giannella and Barreto, 2018).

Devamsızlık, verimsiz faaliyetlerin yalnızca bir biçimi olsada gecikme, yetersiz performans, yetkisiz uzatılmış öğle yemekleri, aşırı kişisel telefon görüşmeleri vb. gibi diğer biçimler de kuruluş için önemli maliyetlere neden olmaktadır. Bu davranış biçimlerine dahil olan çalışanlar, büyük olasılıkla, etik iklim, özen, yasa ve kurallar, kurallar veya bağımsızlık boyutlarına dayanmak yerine karakteristik olarak araçsal olduğunda bunu yapmaktadırlar (Wimbush and Shepard, 1994, s. 642).

Chen, Chen ve Liu (2013), kurallar ikliminin baskın olduğu örgütlerde VKİD'in zayıf, araçsal iklimin baskın olduğu örgütlerde VKİD'in güçlü olduğunu ifade etmektedir. Bu bulgular ışığında örgütlere, çalışanların olumsuz davranışlara

karışmasını önlemek için uygulayıcılar, çalışanlar tarafından izlenecek uygun kurallar, kodlar ve prosedürleri oluşturmalı ve teşvik etmeli (kurallar iklimi) veya önlemek için ben merkezli endişeleri azaltan etik kodları (araçsal iklim) içeren uygulama ve politikalar oluşturmalıdır.

Algılanan dağıtım adaleti, etik iklim ile VKİD arasındaki olumsuz bir ilişkiye sahip olduğu ifade edilmektedir. Lider-üye etkileşiminin kalitesi ve çalışanın mesleki düzeyinin, algılanan dağıtım adaleti ve etik iklim ile verimlilik karşıtı iş davranışı arasındaki ilişkiyi yumuşattığı bulunmuştur (Chernyak-Hai and Tziner, 2014).

Jeewandara ve Kumari (2021) tarafından Tayland'ın kamu sektörü üzerine yapılan çalışmada çalışanların demografik özellikleri, örgütsel adalet ve VKİD arasındaki ilişki üzerinde olumlu orta düzeyde bir etki gösterirken, örgütsel etik iklim ile sapkın işyeri davranışı arasındaki ilişki üzerinde hiçbir etki göstermemiştir. Ayrıca, örgütsel etik iklim ve cinsiyet, sapkın işyeri davranışı üzerinde en olumsuz etkili değişkenler olarak belirlenirken, yaş en az etkili değişken olarak belirlenmiştir.

Türkiye'de bir kamu kurumunda gerçekleştirilen çalışmada, etik iklim tipleri ile verimlilik karşıtı iş davranışları düzeyi arasındaki ilişkiler ortaya koyulmuş; çalışanların VKİD düzeyi ile bireysel çıkar etik iklim tipi arasında olumlu; örgütsel çıkar, önemseme, sosyal sorumluluk ve profesyonellik etik iklim tipleri arasında ise olumsuz anlamda bir ilişki bulgulanmıştır. VKİD'in algılanan etik iklim seviyesinden etkilendiği ve bireysel çıkar etik iklim tipi dışındaki bütün etik iklim tipleri VKİD'i azaltıcı etkide bulunduğu ifade edilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2014).

4.4. VKİD ve Liderlik Çalışmaları

Bu bölümde VKİD'in boyutları ve VKİD kabul edilen davranışlar ile ilgili etik iklim çerçevesinde yapılan çalışmalar incelenmiştir. Bu çerçevede, dönüşümcü liderlik, paternalist liderlik, etik liderlik, yıkıcı liderlik, etkileşimci liderlik, otokratik liderlik tiplerinin VKİD ve liderlik ile ilgili çalışmalarda yaygın olarak araştırıldığı ifade edilebilir. Çalışanların, çalışma ortamının ve günlük etkileşimlerinin performans üzerindeki etkisi yadsınamaz. Benzer şekilde liderliğin, takipçilerin refahını ve davranışlarını etkilediği belirtilmektedir (Mercado et al., 2018, s. 171). Qin ve Liu

(2019) Çin örneğinde gerçekleştirdikleri çalışmada çalışanların, davranışlarını doğrudan üstleri tarafından ifade edilen duygusal duruma göre ayarladığını ifade etmektedir. Amirin, çalışma ortamında duygusal durumunu ifade ettiğinde ve bu durumun, işe bağlılık ve coşku gibi olumlu ve olumlu özellikler gösterdiğinde, çalışanlar VKİD sıklığını azaltma eğiliminde olduğunu belirtmektedirler.

Kessler, Bruursema, Rodopman ve Spector (2013) çalışmasında, dönüşümcü liderliğin, yöneticilerle çatışmanın azalmasıyla ilişkili olduğunu bulmuştur. Ek olarak, pasif/kaçınan liderliği, olumsuz duygular değişkeni ile pozitif olarak ilişkilendirildiği ortaya konulmuştur. Negatif duyguların dönüşümcü liderlikle negatif olarak ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Bu liderliğin nasıl bir sosyal destek kaynağı veya stres kaynağı olarak hareket edebileceğini gösterdiği ifade edilmektedir. Genellikle, olumlu liderlik türleri daha az olumsuz zorlama davranışıyla ilişkilendirilirken, olumsuz liderlik türleri daha fazla olumsuz zorlama davranışıyla ilişkilendirilmiştir. Sonuç olarak, bireylerin yöneticilerini örgütün bir temsilcisi olarak kategorize etmekte ve bu nedenle örgütün yönündeki gerilimlerden etkilenmektedir. Dönüşümcü liderlik tipinin çalışıldığı başka bir çalışmada benzer sonuçlara ulaşmakla birlikte yöneticilerini dönüşümcü liderler olarak algılayan çalışma gruplarının, bir yıllık bir süre boyunca kişi ve işle ilgili nezaketsizlik düzeylerinin azaldığını gösterilmiştir (Bureau, Gagné, Morin and Mageau, 2021). Sharma ve Nair'in (2020) Hindistan örneğinde yaptığı çalışmada ise, dönüşümcü liderlik tarzının takipçilerin verimlilik karşıtı iş davranışları ile negatif bir ilişki içinde olduğunu ortaya koyulmuştur.

Holtz ve Harold (2013), yöneticilerin uygun liderlik davranışı sergileyerek çalışanların VKİD sergilemesini doğrudan etkileme gücüne sahip olduğunu göstermektedir. Bir yönetici, doğası gereği öznel ve kendine özgü olan çalışan adalet algılarından dolayı kendi liderlik davranışları üzerinde daha fazla kontrole sahiptir. Soğuk, ketum ve mesafeli (dikkate alınmayan) yöneticiler, başkalarına kaba veya düşüncesiz bir şekilde davranmanın kabul edilebilir olduğuna işaret etmektedir. Dolayısıyla, daha olumsuz ve eksik niteliklere sahip yönetici değerlendirmesi, çalışanlar arasında daha yüksek VKİD seviyelerine yol açmaktadır.

Ertureten, Cemalcılar ve Aycan (2013) mobbinge uğrayan beyaz yakalılar üzerinde yaptıkları çalışmada dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin mobbing olasılığını

azalttığını, otoriter liderliğin ise artırdığını göstermiştir. Paternalist liderlik ile mobbing ile olumsuz ilişki olduğu saptanmıştır. Mobbingin çalışanların örgütsel tutumları üzerindeki sonuçlarıyla ilgili olarak, daha yüksek aşağı yönlü mobbing algılarının, daha düşük iş tatmini, daha düşük duygusal bağlılık, daha yüksek sürekli bağlılık ve daha yüksek işten ayrılma niyeti ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Liu ve Sun (2014) Çin’de bulunan lojistik sektörü üzerinde yaptıkları çalışmada, etkileşimci liderlik tarzının çalışanların VKİD sergilemesini etkili bir şekilde azaltabileceğini ve lider-üye etkileşiminin kısmi aracı değişken olduğunu göstermiştir.

Puni, Agyemang ve Asamoah (2016), otokratik liderlik tarzı, çalışanların işten ayrılma niyetleri ve verimlilik karşıtı iş davranışı arasında önemli bir pozitif ilişki olduğunu göstermiş ancak demokratik liderlik stilleri, çalışanların işten ayrılma niyetleri ve verimlilik karşıtı iş davranışları arasında önemli bir olumsuz ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Serbestiyetçi (laissez faire) liderlik tarzı, işten ayrılma niyetleri ile önemli ölçüde negatif bir ilişki göstermiş ancak VKİD ile anlamlı bir pozitif ilişki göstermiştir. Yazarlar bu durum ile serbestiyetçi liderleri altındaki astların, liderin gösterdiği kayıtsız tutum nedeniyle daha az işten ayrılma niyeti, ancak daha fazla VKİD sergileyeceğini belirtmektedir. Otokratik liderler altındaki çalışanlar, esas olarak liderlerin insanlara göre üretime daha fazla önem vermelerinin bir sonucu olarak VKİD’e ve işten ayrılma niyetlerine daha yatkın olduğu ifade edilmektedir. Demokratik liderlik tarzı altındaki çalışanların, liderin toplu karar verme yaklaşımı nedeniyle işten ayrılma niyetlerine ve VKİD sergileme olasılıkları daha düşük olduğu bulgulanmıştır.

Yeşiltaş ve Tuna (2018), kurumsal etik değerlerin hizmet iklimi üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bulgulara göre, yöneticilerin etik kişilik ve yönetsel özellikleri hizmet iklimini olumlu yönde etkilemediği ve etik değerlerin örgüt içinde yaygınlaşmasında önemli rol oynadığı görülmüştür. Ayrıca etik liderliğin, örgüt içinde istenmeyen ve zarar verici davranışlar olarak adlandırılan hizmet sabotajını azaltmada etkili olduğu ifade edilmektedir. Bir diğer çalışmada, örgütsel bağlılığın, etik liderlik ile verimlilik karşıtı iş davranışı arasında aracı role sahip olduğu ifade edilmektedir. Buna göre etik liderliğin, çalışanların örgütlerine daha fazla

bağlanmalarını ve dolayısıyla verimlilik karşısı iş davranışlarını da azalttığını bulgulanmıştır (Sökmen, Kenek ve Uğraş, 2019). Pakistan örneğinde yapılan başka bir çalışmada etik liderlik ile işyeri sapması arasında negatif ve anlamlı bir ilişki, etik liderlik ile çalışanların güveni arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki, çalışanların güveni ile işyeri sapmaları arasında negatif ve anlamlı bir ilişki ve çalışanların güveninin, etik liderlik ve işyeri sapkınılığı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini bulgulanmıştır (Yasir ve Khan, 2020).

Brender-İlan ve Sheaffer'in (2019), İsrail'in çeşitli endüstrilerinde çalışan 845 katılımcıya dayanan çalışmada, özerklik ve öz yeterliliğin yıkıcı liderliğin VKİD'in üzerindeki olumsuz etkisini azalttığını, narsisizm ise öz yeterliliğin VKİD üzerindeki zayıflatıcı etkisini artırdığını göstermektedir. Çalışmaya göre, özerklik, öz-yeterlik ve narsisizm olumsuz işyeri ortamlarını şekillendirmektedir. Türkiye örneğinde yapılan başka bir çalışmada liderliğin, aşırı otoriterlik ve kayırmacılık boyutlarında yetkinlik eksikliğinin örgüte yönelik VKİD'i artırdığını, teknolojiye ve değişime direnç boyutunun ise bu davranışları azalttığını gösterilmiştir. Buna karşılık, astlara karşı duyarsızlığın VKİD üzerinde hiçbir etkisi olmadığı görölmüştür. Ayrıca, yıkıcı liderliğin çalışanların öz yeterliliği üzerinde etkisi olmadığı fakat öz yeterliliğin, VKİD'i etkilediği görölmüştür (Aydinay, Cakici ve Cakici, 2021).

Luqman, Fatima, Ahmed, Khalid ve Bhatti (2020) bankacılık sektörü üzerinde yürüttükleri çalışmada, VKİD'in, otokratik liderlik tarzı olduğunda ortaya çıktığını bulgulanmıştır. Otokratik liderlik tarzının, çalışan bağlılığını azalttığını ve bunun da çalışanların VKİD sergilemelerine neden olduğunu ifade etmektedirler.

Huang, Li ve Chang'in (2021) Çin örneği üzerinde yaptıkları çalışmada çalışanlar tarafından dönüşümcü liderliğin, etik liderlik ve katılımcı liderlik algısı arttıkça çalışanların bağlılığı geliştiğini ve bunun da VKİD sergilemesini engelleyebileceği ortaya konmuştur.

5. LİDERLİK TARZLARININ VERİMLİLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARINA ETKİSİNDE ETİK İKLİMİN ARACILIK ROLÜ

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Liderlik kavramı, günümüz global dünyasında rekabet unsurunun gitgide yoğunlaşmasıyla örgütler açısından daha önemli bir şekilde konumlanmaya başlamıştır. Örgütlerin açık birer sistem olması, iç ve dış çevrelerinde meydana gelen, hızlı bir şekilde ortaya çıkan gelişmelerden etkilenebilmesi, örgütler dâhilinde daha etkin ve etkili liderlik tarzlarının hüküm sürmesini gerekli ve hatta zorunlu kılmıştır (Avcı, 2015). Bu bağlamda, doğru bir yönetim tarzı ve başarılı liderler her örgütün temel ihtiyacıdır. Liderler, örgütü tümüyle organize eden, daha da çok verimli çalışması için çaba harcayan ve hedeflenen başarının yakalanmasının teminatı olan en önemli unsurlardır (Drucker, 2012).

Dolayısıyla her örgütün ihtiyacı olduğu gibi özellikle gelecek nesillerin yetişmesine vesile olan eğitim kurumlarında başarılı, vizyoner, yenilikçi ve değişime ayak uydurarak hem öğretmenlere hem de öğrencilere üretken bir ortam sağlayacak liderlerin varlığı kaçınılmaz bir ihtiyaçtır. Çünkü düşünceler, stratejiler ve inançlar sürekli olarak değişmektedirler (Bogler, 2001). Bu nedenle toplumun isteklerini yerine getirmeyen bir okulun etkili ve başarılı olması mümkün değildir (Drucker, 2012). Bu noktada eğitim kurumlarındaki liderler olan okul müdürleri değişen toplum yapısına uyum sağlamak ve kurumlarını da bu değişime yönlendirmekle yükümlüdür.

Sağlıklı bir okul ve eğitim iklimi oluşturarak; öğrencilerin tümünün bireysel farklılıklarının kayda alınarak muamele edildiği, yetkinlik, beceri ve imkanlarının geliştirilmesi için uygulamaların yapıldığı, akademik ve kişisel başarıları yüksek öğrencilerin mezun edildiği bir okul kültürünün oluşturulmasında ve aynı zamanda çalışanların olumlu örgütsel davranışlar sergilediği bir çalışma atmosferinin hazırlanmasında olumlu ve destekleyici türde farklı farklı liderlik tarzını benimseyen okul müdürlerine ihtiyaç duyulduğunu ortaya koyan pek çok araştırma mevcuttur.

İş görenlerin bireysel amaçlarına hitap etmeyen, karar alma mekanizmalarına dahil edilmeyen ve adil algılanmayan liderlik tarzının olumsuz örgütsel sonuçlara yol açtığı bilinmektedir (Sulu, Ceylan ve Kaynak, 2010). İşinden uzaklaşan iş görenlerin sürekli olarak işlerine giderek daha az önem verdikleri, enerjilerinin az bir kısmını işe ayırmaları ve iş için fazla ilgi duymamaları sıklıkla ortaya çıkan sonuçlar olarak gözlemlenmektedir (Özbek, 2011). Başka bir ifade ile yönetim tarzından ötürü olumsuz etkilenen iş görenlerin rol ötesi davranışlar sergilemek yerine çalışma arkadaşlarına ve örgüte zarar verici davranışlar sergilemeye eğilimli oldukları ileri sürülmektedir (Avcı, 2015). Buradan yola çıkarak eğitim kurumlarında okul müdürleri tarafından sergilenen liderlik tarzlarının etik bir örgüt iklimi oluşmasına katkı sağlayacağı ve bu durumun da öğretmenlerin verimlilik karşısı iş davranışı eğilimlerini azaltacağı düşünülmektedir. Alanyazında yapılan araştırmalar sonucunda söz konusu değişkenlerin arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanmadığından eğitim kurumlarında yapılacak bu çalışma ilk olma özelliği taşıyacaktır. Eğitim alanında liderlikle ilgili yapılan çalışmalara katkıda bulunacak çalışmamız gelecekteki çalışmalara ışık tutacaktır. Bunlara ek olarak özellikle okul müdürleri, milli eğitim camiası ve öğretmenler üzerinde farkındalık oluşturarak söz konusu eğitim sistemine örgütsel manada olumlu katkılar sunması beklenmektedir.

Yönetim literatüründe; örgütsel tarafından benimsenen prosedürlerin, örgütün kullandığı iletişim modelinin, örgüt üyeleri tarafından algılanan yönetim tarzı vb. örgütsel etmenlerin örgüt üyelerinin işlerinden haz alma, moral ve motivasyon düzeyleri üzerinde etkili olarak, örgüte ve meslektaşlarına yönelik tutum ve davranışlarını pozitif veya negatif olarak etkilediği belirtilmektedir. Bu çalışmada, öğretmenlerin verimlilik karşısı iş davranışları üzerinde etkili olması beklenen unsurlardan birisi olan liderlik üzerinde, etik iklimin aracı rolünün test edilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda, dönüşümcü, etkileşimsel liderlik tarzlarının verimlilik karşısı iş davranışları (VKİD) üzerindeki etkisi incelenerek, etik iklimin bu ilişkideki aracılık rolü belirlenmeye çalışılacaktır.

Corley ve Gioia'ya göre (2011) bilimsel araştırmaların katkısı iki düzlem üzerinde kendisini göstermektedir. Bu düzlemlerden birincisi yapılan araştırmanın araştırmanın pratik-teorik düzlemde yararlılığı; ikincisi ise geliştiricilik-ortaya çıkarıcılık düzlemindeki özgünlüğüdür. Araştırma bu kapsamda liderlik tarzları, etik

iklim ve verimlilik karşısı iş davranışlarının arasındaki ilişkiyi açıklayarak eğitim sektöründeki ilgililere özgün bir bakış açısı sağlayarak pratik anlamda ve buna ek olarak araştırmanın bağımlı değişkeni olan verimlilik karşısı iş davranışlarının açıklanmasına katkı sağlayacağı için teorik anlamda yararlı olacaktır. Alanyazında yapılan araştırmalar sonucunda söz konusu değişkenlerin arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanmadığından eğitim kurumlarında yapılacak bu çalışma ilk olma özelliği taşıyacaktır. Eğitim alanında liderlikle ilgili yapılan çalışmalara katkıda bulunacak çalışmamız gelecekteki çalışmalara ışık tutacaktır. Bunlara ek olarak özellikle okul müdürleri, milli eğitim camiası ve öğretmenler üzerinde farkındalık oluşturarak söz konusu eğitim sistemine örgütsel manada olumlu katkılar sunması beklenmektedir.

5.2. Araştırmanın Kapsamı, Varsayımları ve Sınırlılıkları

Günümüzde öğretmenlik, kendine özgü uzmanlık ve beceri gerektiren bir iş kolu olarak bilinmektedir. Doğrudan insanla ilgili bir uğraş gerektiren öğretmenliğin statü ve saygınlığı ülke ve kültürlere göre değişmektedir. Ülkemizde bu yönüyle öteden beri sadece bir kazanç kapısı değil aynı zamanda kutsal bir meslek olarak bilinmektedir. Türk toplumunda bilge kişilerin ve öğretmenlerin ülkenin geleceğini tasarlayan kişiler olması nedeniyle hep saygın bir yeri olmuştur (Şişman, 2011). Öğretmenliğin toplumun inşasına yönelik bu niteliği araştırmanın öğretmenler üzerinde yapılması gereğini doğurmuştur. Araştırmanın evreni öğretmenler, örnekleme ise İstanbul ili Anadolu yakasında görev yapan öğretmenlerdir.

Özen'e (2002) göre yabancı kuramların geliştirildiği kültürlerden farklı olan Türkiye'deki olguları anlamada ve yorumlamada ne ölçüde doğru olabileceği önemlidir. Bu araştırmada kullanılan liderlik, etik iklim, verimlilik karşısı davranışlar ölçekleri yabancı araştırmacılar tarafından oluşturulmuş ölçeklerdir. Dolayısıyla ölçeklerin Türk kültürüne uygunluk sağlayacağı, ölçeklerde geçen maddelerdeki anlamların tüm katılımcı öğretmenler tarafından ölçekte anlatıldığı gibi algılandığı ve katılımcı öğretmenlerin verdikleri yanıtların herhangi bir etki altında olmadan verdikleri araştırmanın varsayımlarıdır.

Araştırmanın sadece İstanbul Anadolu yakasında çalışan öğretmenleri istatistiki açıdan temsil edebilecek sayıda katılımcı kapsamında yapılması ise araştırmanın sınırlılığıdır.

5.3. Araştırmada Kullanılan Yöntem ve Teknikler

Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılıp Milli Eğitim'e bağlı okullar üzerinde saha araştırması yapılmıştır. Veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Veriler SPSS 22.0 programında yorumlanmıştır. Anket formu kişisel bilgiler kısmı ile dönüşümcü ve etkileşimsel liderlik, etik iklim ve verimlilik karşıtı iş davranışları ölçeklerinin yer alacağı kısımlarının yanı sıra demografik bilgilerin yer alacağı bölümden oluşturulmuştur.

Toplanan anketlerden elde edilecek verilerin yorumlanması için SPSS'de yapılan testler ise şu şekildedir:

Frekans Analizi: Araştırmaya katılan katılımcıların, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, tecrübe gibi demografik özelliklerinin oransal dağılımı aktarılmıştır. Bu analizden elde edilen dağılıma bakılarak liderlik, etik iklim ve verimlilik karşıtı iş davranışlarının bireysel özelliklere ve organizasyon özelliklerine göre farklılaşmasının incelenmesine yön verilmiştir.

Geçerlilik Testi: Liderlik, etik iklim ve verimlilik dışı davranışların ölçümü için kullanılarak ölçekler için keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Bu testler ölçeklerin gerçekten ölçülmek istenen özelliği ölçüp ölçmediğinin anlaşılması için yapılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014).

Güvenilirlik Testi: Liderlik, etik iklim ve verimlilik karşıtı iş davranışları ölçümü için kullanılan ölçeklerin diğer araştırmalarda da tutarlılık açısından aynı sonucu vermesi gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Dolayısıyla araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin test edilmiştir.

Korelasyon Analizi: Liderlik, etik iklim ve verimlilik karşıtı iş davranışları değişkenlerinin ve bu değişkenlerin alt boyutlarının aralarındaki ilişkinin şiddetini

ölçmek için korelasyon testi yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişki -1 ile +1 arasında bir değer almaktadır. Bu değer -1 veya +1'e ne kadar yakın ise ilişkinin gücü o kadar kuvvetlidir. İlişkinin şiddetinin pozitif olması değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişkinin, negatif olması ise değişkenler arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığına işaretir (Field, 2009).

Regresyon Analizi: Bu analiz araştırma kapsamında belirlenen hipotezlerin desteklenip desteklenmediğinin test edilmesi için yapılmaktadır. Araştırma hipotezlerinden H1, H2 ve H3 hipotezlerinin test edilmesi için doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Aracı değişken etkisinin araştırılacağı H4 hipotezinin test edilmesi için Baron ve Kenny yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemle göre hipotezlerin test edilebilmesi için bazı gerekli ve yeterli şartlara ihtiyaç vardır (Baron and Kenny, 1986: 1173). Bu gerek ve yeter şartlar aşama aşama aşağıdaki gibidir:

- 1. Aşama: Bağımsız değişkenlerin ara değişkenler üzerindeki etkisini araştıran bir regresyon modeli oluşturmak ve modelin desteklenmesi.
- 2. Aşama: Ara değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini araştıran bir regresyon modeli oluşturmak ve modelin desteklenmesi.
- 3. Aşama: Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini araştıran bir regresyon modeli oluşturmak ve modelin desteklenmesi.
- 4. Aşama: Ara değişkenleri de bağımsız değişkenlere eklemek ve hem bağımsız hem de ara değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini araştıran bir regresyon modeli oluşturmak ve modelin desteklenmesi.

Farklılık Testleri: Farklılık testlerinin yapılmasındaki amaç liderlik, etik iklim ve verimlilik dışı davranışların bireysel özelliklere ve organizasyon özelliklerine göre farklılaşmasının test edilmesidir. Bu testlerden önce toplanan verilerin parametrik mi yoksa nonparametrik mi dağıldıklarının belirlenmesi için dağılım testi yapılmaktadır. Eğer veriler parametrik ise araştırma kapsamındaki değişkenlerin bireysel özelliklere ve organizasyon özelliklerine göre farklılaşmasının test edilmesi için T-Test (2 grup arası) ve ANOVA (3 veya daha fazla grup arası), veriler nonparametrik dağılıyor ise de wilcoxon (2 grup arası) ve kruskal-wallis (3 veya daha fazla grup arası) testleri yapılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014).

5.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada öğretmenlerin liderlik algıları, etik iklim algıları ve verimlilik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişki nicel tarama desenine göre incelenecektir.

5.4.1. Liderlik Tarzları ile Verimlilik Karşıtı İş Davranışı Arasındaki İlişki

İlgili literatürde yapılan bazı araştırmalar VKİD'in öncüllerine yönelik yapılan çalışmaların henüz yeterli seviyeye ulaşmadığını belirtmektedir (Lee and Huang, 2019; Wen, Zhou, Hu and Zhang, 2020; Lan, Chen, Zeng and Liu, 2021). Bu nedenle, hangi örgütsel yönetim mekanizmalarının (örneğin liderlik) VKİD ile etkili bir şekilde başa çıkabileceğini anlamak çok önemlidir (Huang et al., 2021). Bu araştırmada Kahn (1990)'ın katılım teorisinden (Engagement Theory) teorisinden faydalanılmıştır. Bu teoriye göre çalışanlardan yüksek seviyede performans almak için çalışanların tüm benliklerini işlerine vermeleri gerekmektedir. Kahn (1990), çalışanların benliklerini işe vermelerini sağlayacak etmenlerden birisinin de algıladıkları liderlik tarzı olduğunu belirtmiştir.

Bu teoriden yola çıkarak etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının VKİD ile ilişkisini incelemiş araştırmalar neticesinde Şengüllendi, Şehitoğlu ve Kurt'un (2020) bankacılık sektörü çalışanları üzerinden yaptıkları araştırmada, toksik liderliğin verimlilik karşıtı iş davranışlarının artmasına neden olduğu sonucu bulunmuştur. Kayani ve Alasan (2021)'in liderlik tarzlarının VKİD üzerindeki etkisini incelediği araştırmada çalışanların dönüşümcü liderlik, etik liderlik ve katılımcı liderlik algıladıkça, örgütsel bağlılıkları üzerinde daha olumlu büyümeler gösterebileceklerini ve bunun da verimlilik karşıtı iş davranışlarında azalmaya neden olabileceğini ortaya koymuştur. Mevcut araştırma ayrıca, zaman içinde çalışan bağlılığının aracılık rolü aracılığıyla verimlilik karşıtı iş davranışlarını hafifletebilecek üç liderliğin dinamik bir modelini ortaya koymaktadır. Sharma ve Nair (2020)'in 422 banka çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmada ise dönüşümcü liderlik tarzının istatistiksel olarak takipçilerin verimlilik karşıtı iş davranışları ile negatif bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur. Liu ve Sun (2014)'un 26 lojistik firmasındaki 252 katılımcı üzerinde yapmış oldukları araştırmada etkileşimci liderlik tarzının çalışanların VKİD'lerini etkili bir şekilde

azaltabileceğini ve lider-üye etkileşiminin ise bu ilişkide kısmi aracı değişken olduğunu göstermektedir.

Bu doğrultuda, çalışmada öğretmenlerin verimlilik karşıtı iş davranışları sergilemeleri üzerinde dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarını pozitif yönde etkileyeceği öne sürülmektedir. Buradan hareketle:

H1: Liderlik Tarzları Verimlilik Karşıtı İş Davranışını (VKİD) negatif ve anlamlı yönde etkilemektedir.

H1a: Dönüşümcü Liderlik Tarzı VKİD’yi anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir.

H1b: Etkileşimci Liderlik Tarzı ile VKİD’yi anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir.

5.4.2. Etik İklim ile Verimlilik Karşıtı İş Davranışı Arasındaki İlişki

Etik iklim, örgüt üyeleri kapsamında geliştirilen, örgütteki davranışların etik değerler bağlamında olup olmadığına yönelik bir algıların tümüdür (Victor and Cullen, 1988). Yapılan bazı çalışmalarda örgüt bünyesindeki VKİD’nin belirleyicilerinden bir tanesinin de etik iklim olduğu belirtilmiştir (Lau, Au and Ho, 2003; Kanten ve Ülker, 2013).

VKİD’nin giderek örgütler açısından büyük bir tehdit oluşturması hem örgütün tümüne hem de bireysel olarak her çalışana büyük zararlar verebilmektedir. Bu kapsamda etik iklim ve VKİD araştırmacılar tarafından ilgi odağı haline gelmiştir. Wimbush ve Shepard (1994), örgüte hâkim olan etik iklimin yalnızca negatif davranışlar için değil, VKİD için de bir öncül olduğunu belirtmişlerdir.

Peterson’ın (2002b) yapmış olduğu çalışmada örgüt bünyesinde yapılagelen negatif davranışların yine negatif sonuçlar doğurduğu; pozitif davranışların ise pozitif sonuçlar doğurduğu belirtilmiştir. Aynı çalışmada etik iklimin ise VKİD’yi düşüren bir etkiye sahip olduğu açıklanmıştır. Mayer ve diğerlerine göre (2011) örgütte tesis edilen yüksek seviyedeki etik iklim beraberinde VKİD’e olan eğilimi azaltmaktadır. Bir başka çalışmada ise (Öz, E.Ü ve Bulutlar, 2009), İstanbul’da rastgele seçtiği işletmelerden toplam 197 katılımcı kapsamındaki çalışmasında VKİD’in etik iklim ile

araçsallık iklimi (instrumentality climate) arasında aracı etkiye sahip olduğu aktarılmıştır.

Gerçek (2017), etik iklim ve güvenin VKİD üzerindeki etkisini test etmek amacıyla yapmış olduğu araştırmada etik iklim ve güvenin VKİD ile anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkisinin olduğunu saptamıştır. Bu sonuçlar, etik iklim ve örgütsel güvenin çeşitli verimlilik karşıtı davranışlar ile ilişkili olduğunu bulgulayan Peterson (2002a) ve Appelbaum, Deguire ve Lay (2005)'in çalışmaları ile benzerlik göstermektedir. Aynı şekilde Elçi, Şener ve Alpkan (2013)'ın yaptığı çalışmada etik iklimin VKİD'yi düşürdüğü ileri sürülmüştür.

Özet olarak etik bir iklimin hâkim olduğu, örgüt çalışanlarının bu iklimi hissettiği ortamlarda verimlilik karşıtı iş davranışında bulunmayacağını düşünülmektedir. Bu doğrultuda bu çalışmada, örgüt içerisinde etik iklim algısının iş görenlerin verimlilik karşıtı iş davranışları sergilemeleri üzerinde etkisinin olduğu öne sürülmektedir. Buradan hareketle:

H2: Etik İklim Verimlilik Karşıtı İş Davranışını (VKİD) negatif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

5.4.3. Liderlik Tarzları ile Etik İklim Arasındaki İlişki

Liderlik kavramı ile ilgili olarak yazılan her kitapta ve yapılan her araştırmada liderlik davranışlarının “etik” ile ilişkili olduğuna değinilmeden geçilmemiştir. Fakat, liderlik ve etik konularını derinlemesine inceleyen çok az çalışma belirlenmiştir. Oysa etik, liderliğin kalbinde yer almaktadır (Ciulla, 1995). Liderlik davranışlarının etik iklim ile olumlu bir ilişkisinin olacağını belirten çalışmalar bulunmaktadır (Demirtaş ve Akdoğan, 2015; Mayer et al., 2010; Shin et al., 2015). Fakat literatürde etik iklimin öncüllerinden birisi olan liderlik tarzlarının çeşitliliği ile ilgili bir yetersizlik mevcuttur. Yapılan araştırmaların büyük çoğunluğunda etik iklimin etik liderlik tarzı ile olan ilişkisi araştırılmış ve çalışmaların tümünde olumlu bir ilişki bulunmuştur. Alanyazında eğitim sektörü örnekleminde liderlik tarzları ile etik iklim ilişkisi üzerine yapılan çalışmayı ilk olarak Shapira-Lishchinsky ve Raftar-Ozery (2018) yapmıştır. Bu çalışmada İsrailli 304 öğretmen üzerinde liderlik tarzları, örgütsel vatandaşlık

davranışı ve etik iklim ilişkisi araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre etkileşimci liderlik tarzı örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilerken, etik iklimin bu ilişkide mediatör etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. Cheng ve Wang (2015)'ın Çin ve Tayvan'daki 143 katılımcı ile gerçekleştirdikleri araştırmada otantik liderlik ile takım özdeşleşmesi arasındaki ilişkide, yardımsever iklimin ikliminin tam olarak aracılık ettiğini, egoist ikliminin ise kısmen aracılık ettiğini göstermiştir. Bir diğer araştırmada Burton ve Peachey (2017), hizmetkar liderliğin, liderliğe duyulan güven ve etik iklim algısı ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca hem lidere duyulan güven hem de prosedürel adalet, hizmetkâr liderlik ile etik iklim arasındaki ilişkiyi dolaylı olarak etkilemiştir. Sağnak (2010)'un 767 öğretmen üzerinde yaptığı dönüşümcü okul liderliği ile etik iklim ilişkisini inceleyen araştırmada okul müdürlerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik tarzlarının okullardaki etik iklim atmosferini olumlu olarak etkilediği bulunmuştur. Özet olarak liderlik tarzlarının muhakkak etik iklim üzerinde bir etkiye sahip olduğu görüşü ortaya konabilmektedir. Bu doğrultuda bu çalışmada, liderlik dönüşümcü, etkileşimsel ve babacan liderlik tarzlarının etik iklim algı üzerinde etkisinin olduğu öne sürülmektedir. Buradan hareketle:

H3: Liderlik Tarzları Etik İklimi pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

H3a: Dönüşümcü Liderlik Tarzı Etik İklimi pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

H3b: Etkileşimci Liderlik Tarzı Etik İklimi pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

5.4.4. Liderlik Tarzlarının Verimlilik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde Etik İklimin Aracılık Rolü

Liderlik tarzlarının verimlilik karşıtı iş davranışı üzerinde bir etkisinin olduğu birçok araştırmada ortaya konmuştur. Daha önce de ifade edildiği gibi etik ikliminde verimlilik karşıtı iş davranışı üzerinde bir etkisinin olduğu önceki çalışmalarda tespit edilmiştir. Yukarıda izah edilen değişkenler arası ilişkilerde de belirtildiği gibi liderlik tarzlarının bir etik sistem dâhilinde verimlilik karşıtı iş davranışı üzerinde etkisinin olacağı öngörülmektedir. Literatürde liderlik tarzları ile verimlilik karşıtı iş davranışı arasındaki nedensellik ilişkisinde etik iklime ait bir aracı rolünü araştıran oldukça sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Çalışmada etik liderlik tarzının VKİD ile

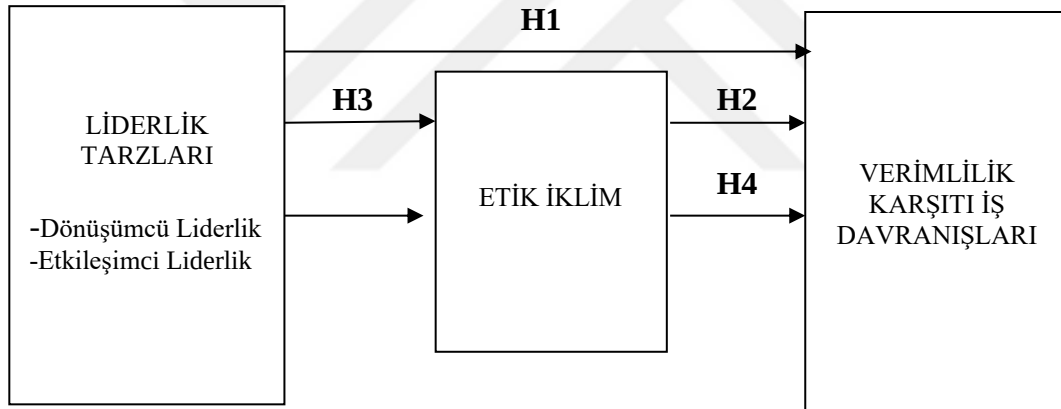
ilişkisinde etik iklimin aracı etkiye sahip olduğu belirtilmiştir (Aryati et al., 2018). Araştırmamızın temel hipotezi olan H4 bu ilişkiyi farklı bir örnekleme tekrar sınamaktadır. Buradan hareketle:

H4: Liderlik Tarzları ile Verimlilik Karşıtı İş Davranışı arasındaki ilişkide Etik İklim'in aracı rolü vardır.

H4a: Dönüşümcü Liderlik Tarzı ile Verimlilik Karşıtı İş Davranışı arasındaki ilişkide Etik İklim'in aracı rolü vardır.

H4b: Etkileşimci Liderlik Tarzı ile Verimlilik Karşıtı İş Davranışı arasındaki ilişkide Etik İklim'in aracı rolü vardır.

Araştırmada kullanılan modelin hipotezlere göre gösterilişi aşağıdaki gibi verilmiştir:



Şekil 5.1: Araştırma Modeli

Araştırmada ayrıca, araştırma konularının çalışanların bireysel özelliklere göre farklılaşmaları da test edilecektir. Araştırmada yürütülen farklılaşma analizleri aşağıdaki gibidir:

- Liderlik tarzlarının bireysel özelliklere göre farklılaşması
- Etik İklimin bireysel özelliklere göre farklılaşması
- Verimlilik Karşıtı İş Davranışının demografik özelliklere göre farklılaşması

5.5. Veri Toplama Araçları

Araştırma değişkenlerinin ölçümünde kullanılacak likert tipi veri toplama araçlarında dönüşümcü liderlik ve etkileşimsel liderlik için maddeler: “(1) Hiçbir Zaman, (2) Arada Bir, (3) Bazen, (4) Oldukça Sık, (5) Her Zaman Olmasa Da Çok Sık” şeklinde derecelendirilmiştir.

Etik İklim ölçeği için maddeler: “(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde derecelendirilmiştir.

Verimlilik Karşıtı İş Davranışları ölçeği için maddeler: “(1) Kesinlikle Olmaz, (2) Olası Değildir, (3) Fikrim Yok, (4) Olasıdır, (5) Kesinlikle Olur.” Şeklinde derecelendirilmiştir.

Metodolojik olarak araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılıp yerel yönetimler üzerinde saha araştırması yapılmıştır. Veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Veriler SPSS 22.0 programında yorumlanmıştır. Anket formu kişisel bilgiler kısmı ile dönüşümcü liderlik, etkileşimsel liderlik, etik iklim, verimlilik karşıtı iş davranışları ölçeklerinin yer alacağı kısımlardan oluşmuştur.

5.5.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Dönüşümcü Liderlik ölçeği Avolio ve Bass (1995) tarafından oluşturulmuştur. Ölçeğin Türkçesi Parsehyan (2014) araştırmasından alınmıştır. Ölçek toplam 5 boyut ve 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçekteki boyutlar şu şekildedir: İdealleştirilmiş Etki (Davranışsal) 4 madde, İdealleştirilmiş Etki (Niteliksel) 4 madde, İlham Verici Motivasyon 4 madde, Entelektüel Uyarım 4 madde, Bireysel Destek 4 madde.

5.5.2. Etkileşimci Liderlik Ölçeği

Araştırmada kullanılan etkileşimsel liderlik ölçeği iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısım Avolio ve Bass (1995) tarafından oluşturulmuştur. Ölçeğin Türkçesi Parsehyan (2014) araştırmasından alınmıştır. Ölçek toplam 16 madde ve 4 boyuttan oluşmaktadır.

Ölçeği oluşturan boyutlar şu şekildedir: Şartlı Ödül 4 madde, Aktif İstisnalarla Yönetim 4 madde, Pasif İstisnalarla Yönetim 4 madde, Pasif/Kaçıngan Liderlik 4 maddedir.

5.5.3. Etik İklim Ölçeği

Etik iklim ölçeği Victor ve Cullen (1988) tarafından oluşturulmuştur. Ölçeğin Türkçesi Savran (2007) araştırmasındaki haliyle kullanılmıştır. Ölçek toplam 12 madde ve 3 boyuttan oluşmaktadır. Ölçeği oluşturan boyutlar şu şekildedir: Egoist İklim 4 madde, Yardımsever İklim 4 madde, İlkeli İklim 4 madde.

5.5.4. Verimlilik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği

Verimlilik karşıtı iş davranışları ölçeği Bennet ve Robinson (2000) tarafından oluşturulmuştur. Ölçeğin Türkçe hali Özüren (2017) araştırmasındaki haliyle kullanılmıştır. Ölçek toplamda 19 madde ve 2 boyuttan oluşmaktadır. Ölçeği oluşturan boyutlar şu şekildedir: Bireyler arası İlişkilere Yönelik VKİD (Verimlilik Karşıtı İş Davranışları) 8 madde, Örgütsel İlişkilere Yönelik VKİD 11 madde.

5.6. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini meslek hayatlarına İstanbul'da devam eden öğretmenler oluşturmaktadır. Millî Eğitim Bakanlığı Verilerine göre İstanbul'da toplam 198.165 öğretmen aktif olarak çalışmaktadır (2021.12.08). Araştırma kapsamında evreni temsil edecek örneklem hesabı için Kotrlik ve Higgins (2001)'in formülünden faydalanılmıştır:

$$n_0 = \frac{t^2 \cdot s^2}{d^2}$$

t: T tablosu değeri

n_0 : Örneklem büyüklüğünü ifade etmektedir.

s: Evren için tahmin edilen standart sapmayı ifade etmektedir.

d: Kabul edilebilir sapma toleransını ifade etmektedir.

$$n = \frac{n_0}{1+n_0/N}$$

N: Evren büyüklüğünü ifade etmektedir.

Buna göre;

$$n_0 = \frac{(1,96)^2 0,5^2}{0,05^2} = 384,16$$

$$n = \frac{384,16}{1+384,16/155039} = 383$$

Kotrlik ve Higgins (2001)'e göre bu araştırma için evreni temsil edebilmesi açısından en az 383 katılımcı gerekmektedir. İnternet ortamında oluşturulan anket formu İstanbul'da mesleki hayatlarına aktif olarak devam eden öğretmenlere internet bağlantı linki olarak İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri aracılığıyla ulaştırılmıştır. Toplamda 437 geri dönüş alınarak araştırma yapılmıştır.

5.7. Verilerin Analizi

Araştırmanın bu kısmında ilk olarak katılımcıların demografik özelliklerine yönelik frekans analizi gerçekleştirilmiştir. Daha sonra araştırma kapsamında kullanılan dönüşümcü liderlik, etkileşimsel liderlik, etik iklim, verimlilik karşıtı iş davranışları ölçeklerinin keşifsel faktör analizleri ve ölçek güvenirliklerine yönelik testler yapılmıştır. Bu adımdan sonra dönüşümcü liderlik, etkileşimsel liderlik, etik iklim, verimlilik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkilerin incelenmesi adına korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için regresyon analizi yapılmış, son olarak ise katılımcıların dönüşümcü liderlik, etkileşimsel liderlik, etik iklim, verimlilik karşıtı iş davranışları değişkenleri algılamalarının demografik özellikleri kapsamında farklılık olup olmadığının test edilmesi için farklılık testleri yapılmıştır.

5.8. Katılımcılara Ait Demografik Veriler

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, çalışılan kurumdaki tecrübe, toplam iş tecrübesi kapsamında incelenmiştir. Katılımcılar cinsiyetleri kapsamında incelendiklerinde %30,7'sinin (134) kadın, %69,3'ünün (303) ise erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaşlarının dağılımına bakıldığında %3,2'sinin (14) 18-24 yaş aralığında, %22,4'ünün (98) 25-34 yaş aralığında, %41,6'sının (182) 35-44 yaş aralığında, %29,1'inin (127) 45-54 yaş aralığında, %3,7'sinin (16) ise 55 ve üzeri yaş aralığında oldukları görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde ise, %75,8'inin (331) lisans mezunu oldukları, %24,2'sinin ise (106) lisansüstü mezunu oldukları görülmektedir. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında %84,2'sinin (368) evli, %15,8'inin (69) ise bekar oldukları görülmektedir. Katılımcıların şu an aktif olarak çalıştıkları kurumdaki tecrübe düzeylerine bakıldığında %43,5'inin (190) 0-5 yıldır, %24,9'unun (109) 6-10 yıldır, %11,4'ünün (50) 11-15 yıldır, %20,2'sinin (88) ise 16 yıl ve üstünde aynı kurumda çalıştıkları görülmektedir. Katılımcıların toplam iş tecrübeleri incelendiğinde % 6,4'ünün (28) 0-5 yıldır, %18,8'inin (82) 6-10 yıl, %18,3 (80) 11-15 yıl, %56,5'inin (247) ise 16 yıl ve üzeri tecrübeye sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 5.1: Katılımcılara Ait Demografik Veriler

Demografik Değişken	Kategori	Katılımcı Sayısı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	134	30,7
	Erkek	303	69,3
Yaş	18-24 yaş	14	3,2
	25-34 yaş	98	22,4
	35-44 yaş	182	41,6
	45-54 yaş	127	29,1
	55 yaş ve üzeri	16	3,7
Eğitim Durumu	Lisans	331	75,8
	Lisansüstü	106	24,2
Medeni Durum	Bekar	69	15,8
	Evli	368	84,2
Çalışılan Kurumdaki Tecrübe	0-5 yıl	190	43,5
	6-10 yıl	109	24,9
	11-15 yıl	50	11,4
	16 yıl ve üzeri	88	20,2

Tablonun devamı

Toplam İş Tecrübesi	0-5 yıl	28	6,4
	6-10 yıl	82	18,8
	11-15 yıl	80	18,3
	16 yıl ve üzeri	247	56,5

Katılımcıların demografik özellikleri genel olarak incelendiğinde çoğunun Pendik ilçesinde çalışan, 25-34 yaş arası, evli, lisans mezunu, şu an çalıştığı kurumda 1-5 yıllık tecrübeye sahip oldukları görülmektedir.

5.8.1. Keşifsel Faktör Analizleri ve Ölçek Güvenilirlikleri

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliklerinin tespit edilmesi için keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Araştırma değişkenlerine ait maddelerin fazla olmaması nedeniyle faktör analizleri araştırma modelindeki bağımsız değişkenler (dönüşümcü liderlik alt boyutları, etkileşimci liderlik alt boyutları), bağımlı değişkenler (etik iklim alt boyutları, verimlilik karşıtı iş davranışları alt boyutları) için ayrı ayrı gerçekleştirilmiştir. Akabinde araştırma ölçeklerini temsil eden maddelerin güvenilirlik değerleri incelenmiştir.

5.8.1.1. Keşifsel Faktör Analizleri

Keşifsel faktör analizi değişkenleri tanımlamak, tanımlanan değişkenleri özetlemek, araştırma amacına yönelik olarak üzerinde çalışılabilir düzeyde faktör belirlemek adına yapılmaktadır. Bir başka deyişle, minimum bilgi kaybıyla gözlenen pek çok değişkeni taşıdıkları ortak bilgiye dayanarak bu değişkenlerin bir faktörü olarak daha az sayıda değişken ile göstermektir (Gülbüz ve Şahin, 2014).

Tablo 5.2: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Maddeleri	Faktör Yükleri				
		F 1	F 2	F 3	F 4	F 5
İdealleştirilmiş Etki (Davranışsal)	DL1.1	,794				
	DL1.2	,760				
	DL1.4	,692				
	DL1.3	,672				

Tablonun devamı

İdealleştirilmiş Etki (Niteliksel)	DL2.2		,717			
	DL2.3		,708			
	DL2.4		,634			
	DL2.1		,624			
Entelektüel Uyarım	DL4.2			,755		
	DL4.4			,742		
	DL4.3			,720		
İlham Verici Motivasyon	DL3.2				,803	
	DL3.3				,666	
	DL3.1				,588	
	DL3.4				,574	
Bireysel Destek	DL5.3					,772
	DL5.2					,703
	DL5.4					,609
Toplam Açıklanan Varyans (%)			85,437			
Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi (ii) KMO =0,968, Bartlett Testi; p<0.001						

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin katılımcılar tarafından kaç boyut şeklinde algılandığının açıklanması adına “Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi” uygulanmıştır. Söz konusu ölçek 20 maddeden meydana gelmektedir.

Tablo 5.2’ de görüldüğü gibi dönüşümcü liderlik ölçeğinin faktör analizi için uygun olup olmadığının saptanabilmesi adına Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi yapılmıştır. Bu testler neticesinde KMO değeri 0,968 ile istenen seviye olan 0,50’nin üzerinde ve Bartlett testinin kuyruk olasılığının da 0,001 önem derecesinde anlamlı sonucuyla karşılaşılmıştır. Bununla birlikte her bir değişkenin faktör analizine uygunluğunu ölçmek için anti-image correlation matrisinin köşegeninde yer alan değere bakılmış ve köşegendeki değerlerin bütün değişkenler için 0,50’den büyük olduğu incelenmiştir. Bu doğrultuda faktör yükü 0,50’nin altında kalan “Önemli varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için onları tekrar inceler.” ve “Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcar.” maddeleri çalışma dışı bırakılarak çalışmaya 18 madde üzerinden devam edilmiştir (Field, 2009).

Analizde her bir maddenin faktör yüklerinin alt sınırı örneklem boyutu göz önünde bulundurularak 0,5 olarak alınmıştır (Hair vd., 2010). Oluşan faktör

bileşeninin toplam açıklanan varyans düzeyi yaklaşık olarak % 85 çıkmıştır. Sonuç olarak dönüşümcü liderlik ölçeğinin İdealleştirilmiş Etki (Davranışsal) boyutu 4 madde, İdealleştirilmiş Etki (Niteliksel) 4 madde, İlham Verici Motivasyon boyutu 4 madde, Entelektüel Uyarım boyutu 3 madde, Bireysel Destek boyutu 3 madde olacak şekilde katılımcılar tarafından algılanmıştır.

Etkileşimci liderlik ölçeğinin katılımcılar tarafından kaç boyut şeklinde algılandığının açıklanması adına temel bileşenler analizi tahmin yöntemi ve varimax rotasyonu kullanılarak keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Söz konusu ölçek 16 maddeden meydana gelmektedir.

Tablo 5.3’ de görüldüğü gibi Etkileşimci liderlik ölçeğinin faktör analizi için uygun olup olmadığının saptanabilmesi adına Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi yapılmıştır. Bu testler neticesinde KMO değeri 0,900 ile istenen seviye olan 0,50’nin üzerinde ve Bartlett testinin kuyruk olasılığının da 0,001 önem derecesinde anlamlı sonucuyla karşılaşmıştır. Bununla birlikte her bir değişkenin faktör analizine uygunluğunu ölçmek için anti-image correlation matrisinin köşegeninde yer alan değere bakılmış ve köşegendeki değerlerin bütün değişkenler için 0,50’den büyük olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla veri setinin faktör analizine uygun olduğu ortaya konulmuştur (Field, 2009).

Tablo 5.3: Etkileşimci Liderlik Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Maddeleri	Faktör Yükleri		
		F1	F2	F3
Pasif/Kaçıngan Liderlik ve Pasif İstisnalarla Yönetim	EL3.2	,860		
	EL4.3	,832		
	EL3.1	,831		
	EL4.2	,830		
	EL4.1	,824		
	EL3.4	,769		
	EL4.4	,760		
	EL3.3	,500		
Şarhı Ödüllendirme	EL1.3		,863	
	EL1.2		,857	
	EL1.1		,851	
	EL1.4		,782	
Aktif İstisnalarla Yönetim	EL2.3			,792
	EL2.1			,769
	EL2.2			,737
	EL2.4			,695
Toplam Açıklanan Varyans (%)		67,88		
Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi (ii) KMO =0,900, Bartlett Testi; p<0.001				

Analizde her bir maddenin faktör yüklerinin alt sınırı örneklem boyutu göz önünde bulundurularak 0,5 olarak alınmıştır (Hair, Black, Babin and Anderson, 2010). Oluşan faktör bileşeninin toplam açıklanan varyans düzeyi yaklaşık olarak % 67,88 çıkmıştır. Sonuç olarak etkileşimci liderlik ölçeğinin “Pasif/Kaçıngan Liderlik” ve “Pasif İstisnalarla Yönetim” boyutları katılımcılar tarafından aynı şekilde algılanmış ve bu boyutlar birleştirilmiştir. Pasif/Kaçıngan Liderlik ve Pasif İstisnalarla Yönetim (8 madde) boyutları katılımcılar tarafından tek boyut olarak algılanmıştır. Diğer iki boyut Şartlı Ödüllendirme (4 madde) ve Aktif İstisnalarla Yönetim (4 madde) boyutları katılımcılar tarafından ayrı ayrı algılanmıştır.

Tablo 5.4’ de görüldüğü gibi etik iklim ölçeğinin faktör analizi için uygun olup olmadığının saptanabilmesi adına Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi yapılmıştır. Bu testler neticesinde KMO değeri 0,878 ile istenen seviye olan 0,50’nin üzerinde ve Bartlett testinin kuyruk olasılığının da 0,001 önem derecesinde anlamlı sonucuyla karşılaşılmıştır. Bununla birlikte her bir değişkenin faktör analizine uygunluğunu ölçmek için anti-image correlation matrisinin köşegeninde yer alan değere bakılmış ve köşegendeki değerlerin bütün değişkenler için “Kurum çıkarlarına zarar veren işler kabul edilemez.” maddesi dışında 0,50’den büyük olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla veri setinin faktör analizine uygun olduğu ortaya koyulmuştur (Field, 2009).

Tablo 5.4: Etik İklım Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Maddeleri	Faktör Yükleri		
		F 1	F 2	F 3
Yardımsever İklim	EİK2.4	,908		
	EİK2.2	,883		
	EİK2.3	,869		
	EİK2.1	,810		
Egoist İklim	EİK3.2		,827	
	EİK3.3		,785	
	EİK3.1		,781	
	EİK3.4		,738	
İlkeli İklim	EİK1.2			,849
	EİK1.3			,801
	EİK1.1			,764
Toplam Açıklanan Varyans (%)		75,86		
Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi (ii) KMO =0,878, Bartlett Testi; p<0.001				

Analizde her bir maddenin faktör yüklerinin alt sınırı örneklem boyutu göz önünde bulundurularak 0,5 olarak alınmıştır (Hair vd., 2010). Oluşan faktör bileşeninin toplam açıklanan varyans düzeyi yaklaşık olarak % 75,86 çıkmıştır. Sonuç olarak etik iklim ölçeğinin “Egoist iklim”, “İlkeli İklim” ve “Yardımsever İklim” şeklinde teorik olarak ön görüldüğü şekilde faktör yapısına dağıldığı gözlemlenmiştir.

Tablo 5.5’ de görüldüğü gibi VKİD ölçeğinin faktör analizi için uygun olup olmadığının saptanabilmesi adına Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi yapılmıştır. Bu testler neticesinde KMO değeri 0,957 ile istenen seviye olan 0,50’nin üzerinde ve Bartlett testinin kuyruk olasılığının da 0,001 önem derecesinde anlamlı sonucuyla karşılaşılmıştır. Bununla birlikte her bir değişkenin faktör analizine uygunluğunu ölçmek için anti-image correlation matrisinin köşegeninde yer alan değere bakılmış ve köşegendeki değerlerin bütün değişkenler için 0,50’den büyük olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla veri setinin faktör analizine uygun olduğu ortaya koyulmuştur (Field, 2009).

Tablo 5.5: VKİD Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Maddeleri	Faktör Yükleri	
		F1	F2
Çalışanlara Karşı VKİD	ÜKD2.4	,813	
	ÜKD2.3	,792	
	ÜKD2.6	,790	
	ÜKD2.10	,773	
	ÜKD2.5	,759	
	ÜKD2.7	,757	
	ÜKD2.11	,750	
	ÜKD2.8	,709	
	ÜKD2.1	,706	
	ÜKD2.9	,648	
	ÜKD2.2	,642	
Örgüte Karşı VKİD	ÜKD1.2		,821
	ÜKD1.7		,796
	ÜKD1.4		,782
	ÜKD1.6		,782
	ÜKD1.3		,750
	ÜKD1.1		,735
	ÜKD1.5		,682
	ÜKD1.8		,586
Toplam Açıklanan Varyans (%)	69,10		
Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi (ii) KMO=0,957, Bartlett Testi; p<0.001			

Analizde her bir maddenin faktör yüklerinin alt sınırı örneklem boyutu göz önünde bulundurularak 0,5 olarak alınmıştır (Hair vd., 2010). Oluşan faktör bileşeninin toplam açıklanan varyans düzeyi yaklaşık olarak % 69,10 çıkmıştır. Sonuç olarak etik iklim ölçeğinin “Çalışanlara Karşı VKİD” ve “Örgüte Karşı VKİD” şeklinde teorik olarak ön görüldüğü şekilde faktör yapısına dağıldığı gözlemlenmiştir.

5.8.1.2. Güvenilirlik Değerleri

Sosyal bilimler alanındaki araştırmalarda ölçeklerin yapısal geçerlilikleri keşfedici faktör analizi yardımıyla hesaplanmakta iken, kullanılan ölçeklerin tutarlı bir şekilde ölçüm yapıp yapmadıkları veya ölçek maddeleri arasında tutarlılık olup olmadığı güvenilirlik analizi yardımı ile hesaplanmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014, s. 323). Kullanılan ölçeklerin çeşidine bağlı olarak farklı şekillerde güvenilirlik analizi yöntemleri bulunmaktadır. Bu araştırmada Cronbach Alpha değeri ile güvenilirlik hesaplanmıştır. Ölçeklerin içsel tutarlıklarının ve güvenilirliklerinin test edilmesinde kullanılan Cronbach's Alpha katsayısının 0,7'nin üzerinde olması ölçek maddelerinin güvenilirliğine işaret etmekte olup, bu durum ölçeğin psikometrik olarak güvenilir sonuçlar ortaya koyduğu şeklinde kabul edilmektedir (Hair vd., 2010; Field, 2009). Cronbach Alpha değeri 0 ile 1 arasında değişmektedir. Sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda kullanılan ölçeğin güvenilir olarak kabul edilebilmesi için alpha değerinin en az 0,70 olması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014, s. 325).

Tablo 5.6: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Ölçek	Madde Sayısı	Ölçek Güvenilirlik	Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Alt Boyut Güvenilirlik
Dönüşümcü Liderlik	18	0,976	İdealleştirilmiş Etki (Davranışsal)	4	0,926
			İdealleştirilmiş Etki (Niteliksel)	4	0,944
			İlham Verici Motivasyon	4	0,923
			Entelektüel Uyarım	3	0,943
			Bireysel Destek	3	0,918

Tablo 5.6 'da görüldüğü gibi dönüşümcü liderlik ölçeğinin güvenilirlik değerinin hesaplanması için Cronbach Alpha değerinden yararlanılmıştır. Cronbach Alpha değeri ölçekteki İdealleştirilmiş Etki (Davranışsal) boyutu için 0,926, İdealleştirilmiş Etki (Niteliksel) boyutu için 0,944, İlham Verici Motivasyon boyutu için 0,923, Entelektüel Uyarım boyutu için 0,943, Bireysel Destek boyutu için ise 0,918'dir. Ölçeğin tamamının Cronbach Alpha değeri ise 0,976 çıkmıştır. Bu sonuçlara göre dönüşümcü liderlik ölçeği yeterli seviyede güvenilirlerdir.

Tablo 5.7: Etkileşimsel Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Ölçek	Madde Sayısı	Ölçek Güvenilirlik	Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Alt Boyut Güvenilirlik
Etkileşim- ci Liderlik	16	0,772	Şartlı Ödül	4	0,912
			Aktif İstisnalarla Yönetim	4	0,760
			Pasif/Kaçın- gan Liderlik ve Pasif İstisnalarla Yönetim	8	0,920

Tablo 5.7'de de görüldüğü gibi etkileşimsel liderlik ölçeğinin güvenilirlik değerinin hesaplanması için Cronbach Alpha değerinden yararlanılmıştır. Cronbach Alpha değeri ölçekteki Şartlı Ödül boyutu için 0,912, Aktif İstisnalarla Yönetim boyutu için 0,760, Pasif İstisnalarla Yönetim ve Pasif/Kaçıngan Liderlik boyutu için ise 0,920'dir. Ölçeğin tamamı için ise Cronbach Alpha değeri 0,772 çıkmıştır. Çıkan sonuçlara göre ölçek boyutları ve ölçeğin tamamı için güvenilirlik değerlerinin tümü 0,70'in üzerinde çıkmıştır. Dolayısıyla etkileşimsel liderlik ölçeği güvenilirlerdir.

Tablo 5.8: Etik İklim Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Ölçek	Madde Sayısı	Ölçek Güvenilirlik	Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Alt Boyut Güvenilirlik
Etik İklim	11	0,891	Egoist İklim	3	0,843
			Yardımsever İklim	4	0,922
			İlkeli İklim	4	0,841

Tablo 5.8'de de görüldüğü gibi etik iklim ölçeğinin güvenilirlik değerinin hesaplanması için Cronbach Alpha değerinden yararlanılmıştır. Cronbach Alpha değeri ölçekteki Egoist İklim boyutu için 0,843, Yardımsever İklim boyutu için 0,922,

İlkeli İklim boyutu için 0,841 çıkmıştır. Cronbach Alpha değeri etik iklim ölçeğinin tamamı için ise 0,891 ile istenen değer 0,70'in üzerindedir. Dolayısıyla Etik iklim ölçeği güvenilirirdir.

Tablo 5.9: Verimlilik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Ölçek	Madde Sayısı	Ölçek Güvenilirlik	Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Alt Boyut Güvenilirlik
Verimlilik Karşıtı İş Davranışları	17	0,965	Bireylerarası İlişkilere Yönelik VKİD	6	0,936
			Örgütsel İlişkilere Yönelik VKİD	11	0,953

Tablo 5.9'de de görüldüğü gibi verimlilik karşıtı iş davranışları ölçeğinin güvenilirlik değerinin hesaplanması için Cronbach Alpha değerinden yararlanılmıştır. Cronbach Alpha değeri Bireylerarası İlişkilere Yönelik VKİD boyutu için 0,936, Örgütsel İlişkilere Yönelik VKİD boyutu için ise 0,953 çıkmıştır. Ölçeğin geneli için ise Cronbach Alpha değeri 0,965 dir. Bu değerler istenen değer olan 0,70'in üzerinde olduğundan Verimlilik Karşıtı İş Davranışları ölçeği güvenilirirdir.

5.8.1.3. Farklılık Testleri

Farklılık testlerin kapsamında liderlik tarzları, etik iklim ve verimlilik dışı davranışların bireysel özelliklere ve organizasyon özelliklerine göre farklılaşmasının test edilmiştir. Bu testlerden önce toplanan verilerin parametrik mi yoksa nonparametrik mi dağıldıklarının belirlenmesi için normallik testi yapılmıştır. Normallik testinin sonuçları Tablo 5.10'de gösterilmiştir.

Tablo 5.10: Normallik Testi

Ölçekler	Çarpıklık	Basıklık
Dönüşümcü Liderlik	-,932	,414
Etkileşimci Liderlik	-,302	2,236
Etik İklim	-,777	1,818
VKİD	1,133	,924

Tablo 5.10’de araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerinin normal dağılım testleri için çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. İnceleme sonucunda araştırmadaki veri sayısının (katılımcı) 300’den fazla olduğu durumlarda verilerin normal dağılılabilmesi için çarpıklık ve basıklık değerlerinin -3 ile +3 arasında olması gerektiğini belirten araştırmalar bulunmaktadır (Slate ve Rojas-LeBouef, 2011; Özüdoğru ve Çakır, 2011; Matis, Birbilis ve Kantogianidis, 2009). Tablo 5.10’de görüldüğü üzere araştırmada kullanılan ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -3 ile +3 arasında olduğundan farklılık analizleri için parametrik testler T-test ve ANOVA kullanılmıştır.

Dönüşümcü liderlik için demografik özelliklere göre yapılan farklılık testi sonuçları Tablo 5.11’de verilmiştir. Buna göre öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algıları cinsiyet ve eğitim durumu özelliklerine göre farklılaşmaktadır. Kadınların dönüşümcü liderlik algıları erkeklere göre fazla iken lisans mezunu öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algıları lisansüstü mezunu öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algılarından yüksektir.

Tablo 5.11: Dönüşümcü Liderlik Farklılık Testleri

Sıra	Değişken	Test	Gruplar	Ortalama	P	Yorum
1	Yaş	Anova	18-24 Yaş	3,935	0,830	Fark yok p>0.05
			25-34 Yaş	3,771		
			35-44 Yaş	3,860		
			45-54 Yaş	3,752		
			55 yaş ve üzeri	3,885		
2	Cinsiyet	T-Test	Kadın	4,114	0,004	Fark var p<0.05
			Erkek	3,677		
3	Medeni Durum	T-Test	Evli	3,795	0,536	Fark yok p>0.05
			Bekar	3,891		
4	Eğitim Durumu	T-Test	Lisans	3,907	0,022	Fark var p<0.05
			Lisansüstü	3,561		
5	Toplam İş Tecrübesi	Anova	0-5 yıl	3,914	0,605	Fark yok p>0.05
			6-10 yıl	3,699		
			11-15 yıl	3,913		
			16-20 yıl	3,781		
			21 yıl ve üzeri	3,813		

Tablonun devamı

6	Şu an Çalışılan Okuldaki Tecrübe	Anova	0-5 yıl	3,850	0,665	Fark yok p>0.05
			6-10 yıl	3,856		
			11-15 yıl	3,768		
			16-20 yıl	3,712		
			21 yıl ve üzeri	3,666		

Öğretmenlerin etkileşimci liderlik algılarının demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek için yapılan testler Tablo 5.12’de verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre erkek öğretmenlerin etkileşimci liderlik algıları kadın öğretmenlerin etkileşimci liderlik algılarına göre yüksek iken, öğretmenlerin şu an çalıştıkları okuldaki tecrübelerine göre farklılık göstermektedir. Hangi tecrübe grubunun algısının daha yüksek olduğunu saptamak için yapılan Tukey testine göre şu an çalışan okuldaki tecrübesi 11-15 yıl arası olan öğretmenlerin etkileşimci liderlik algıları 0-5 yıl arası tecrübesi bulunan öğretmenlere göre yüksektir (Diğer tecrübe grupları arasında anlamlı bir farklılık yoktur).

Tablo 5.12: Etkileşimci Liderlik Farklılık Testleri

Sıra	Değişken	Test	Gruplar	Ortalama	P	Yorum
1	Yaş	Anova	18-24 Yaş	2,633	0,429	Fark yok p>0.05
			25-34 Yaş	2,745		
			35-44 Yaş	2,791		
			45-54 Yaş	2,695		
			55 yaş ve üzeri	2,820		
2	Cinsiyet	T-Test	Kadın	2,723	0,013	Fark var p<0.05
			Erkek	2,763		
3	Medeni Durum	T-Test	Evli	2,755	0,081	Fark yok p>0.05
			Bekar	2,724		
4	Eğitim Durumu	T-Test	Lisans	2,753	0,392	Fark yok p>0.05
			Lisansüstü	2,745		
5	Toplam İş Tecrübesi	Anova	0-5 yıl	2,614	0,496	Fark yok p>0.05
			6-10 yıl	2,731		
			11-15 yıl	2,802		
			16-20 yıl	2,758		
			21 yıl ve üzeri	2,754		

Tablonun devamı

6	Şu an Çalışılan Okuldaki Tecrübe	Anova	0-5 yıl	2,677	0,010	Fark var p<0.05
			6-10 yıl	2,778		
			11-15 yıl	2,932		
			16-20 yıl	2,722		
			21 yıl ve üzeri	2,818		

Öğretmenlerin etik iklim algılarının demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı adına yapılan testlerin sonucu Tablo 5.13'te verilmiştir. Bu farklılık testinde kadın öğretmenlerin etik iklim algılarının erkek öğretmenlere göre yüksek olduğu aynı zamanda lisans mezunu olan öğretmenlerin etik iklim algılarının lisansüstü mezunu öğretmenlere göre yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 5.13: Etik İklim Farklılık Testleri

Sıra	Değişken	Test	Gruplar	Ortalama	P	Yorum
1	Yaş	Anova	18-24 Yaş	3,697	0,536	Fark yok p>0.05
			25-34 Yaş	3,555		
			35-44 Yaş	3,688		
			45-54 Yaş	3,621		
			55 yaş ve üzeri	3,750		
2	Cinsiyet	T-Test	Kadın	3,712	0,041	Fark var p<0.05
			Erkek	3,609		
3	Medeni Durum	T-Test	Evli	3,651	0,166	Fark yok p>0.05
			Bekar	3,572		
4	Eğitim Durumu	T-Test	Lisans	3,686	0,033	Fark var p<0.05
			Lisansüstü	3,522		
5	Toplam İş Tecrübesi	Anova	0-5 yıl	3,639	0,294	Fark yok p>0.05
			6-10 yıl	3,518		
			11-15 yıl	3,650		
			16-20 yıl	3,740		
			21 yıl ve üzeri	3,635		
6	Şu an Çalışılan Okuldaki Tecrübe	Anova	0-5 yıl	3,659	0,936	Fark yok p>0.05
			6-10 yıl	3,623		
			11-15 yıl	3,627		
			16-20 yıl	3,685		
			21 yıl ve üzeri	3,578		

Öğretmenlerin VKİD algılarına yönelik yapılan farklılık testi Tablo 5.14’de gösterilmiştir. Yapılan analizler sonucunda öğretmenlerin demografik özelliklerinden hiçbirinin VKİD algıları üzerinde farklılaşmaya neden olmamaktadır.

Tablo 5.14: VKİD Farklılık Testleri

Sıra	Değişken	Test	Gruplar	Ortalama	P	Yorum
1	Yaş	Anova	18-24 Yaş	1,649	0,220	Fark yok $p>0.05$
			25-34 Yaş	1,940		
			35-44 Yaş	1,917		
			45-54 Yaş	1,818		
			55 yaş ve üzeri	1,470		
2	Cinsiyet	T-Test	Kadın	1,703	0,071	Fark yok $p>0.05$
			Erkek	1,946		
3	Medeni Durum	T-Test	Evli	1,857	0,861	Fark yok $p>0.05$
			Bekar	1,963		
4	Eğitim Durumu	T-Test	Lisans	1,815	0,344	Fark yok $p>0.05$
			Lisansüstü	2,021		
5	Toplam İş Tecrübesi	Anova	0-5 yıl	1,849	0,415	Fark yok $p>0.05$
			6-10 yıl	1,917		
			11-15 yıl	2,011		
			16-20 yıl	1,861		
			21 yıl ve üzeri	1,785		
6	Şu an Çalışılan Okuldaki Tecrübe	Anova	0-5 yıl	1,824	0,750	Fark yok $p>0.05$
			6-10 yıl	1,867		
			11-15 yıl	1,969		
			16-20 yıl	1,876		
			21 yıl ve üzeri	1,974		

5.8.1.4. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin derecesini araştırmak için kullanılmaktadır. Korelasyon katsayısı ise, değişkenlerin ilişki derecesini ölçmek için kullanılan ölçüdür. Bu ölçümlerde genellikle Pearson'ın

Korelasyon testi kullanılmaktadır. Korelasyon katsayısı ilk olarak 1896'da Karl Pearson tarafından formüle edilmiş ve keşfedilmiştir (Hauke ve Kossowski, 2011). Bu katsayı -1 ile +1 arasında değişirken kavramlar arasındaki ilişki bu uç kavramlara yakınlığı kadarıyla güçlenmektedir. Bununla birlikte korelasyon katsayısı sıfıra ne kadar yakın ise değişkenler arasındaki ilişki o kadar azalmaktadır (Field,2009). Bu araştırmada yapılan korelasyon analizi sonucuna göre araştırma değişkenleri olan liderlik tarzları, etik iklim, VKİD ve bu değişkenlerin alt boyutları arasında araştırma amaçlarına yönelik olarak istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Ayrıca araştırma hipotezlerini test etmek yani bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini incelemek için gerekli olan şart, öncelikle değişkenler arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin bulunmasıdır (Gürbüz ve Şahin, 2014).

Tablo 5.15: Korelasyon Analizi

	(1)	(2)	(3)	(4)
Dönüşümcü Lid. (1)	1			
Etkileşimci Lid. (2)	,133**	1		
Etik İklim (3)	,673**	,250**	1	
VKİD (4)	-,586**	-,153**	-,534**	1
** Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır (2-tailed).				
* Korelasyon 0,05 seviyesinde anlamlıdır (2-tailed).				

Araştırma değişkenleri olan dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, etik iklim ve verimlilik karşıtı iş davranışları arasındaki istatistiksel ilişkileri gösteren değerler Tablo 5.15’da verilmiştir. Tablo 5.15’a göre araştırmanın bağımsız değişkenlerinden biri olan dönüşümcü liderlik ile aracı değişken olan etik iklim arasında istatistiki olarak pozitif ve anlamlı ($\beta = 0.673^{**}$, $p < 0,001$); dönüşümcü liderlik ile araştırmanın bağımlı değişkeni olan VKİD arasında istatistiki olarak negatif ve anlamlı ($\beta = -0,586^{**}$, $p < 0,001$), etik iklim ile VKİD arasında ise istatistiki olarak negatif ve anlamlı ($\beta = -0,534^{**}$, $p < 0,001$) ilişkiler saptanmıştır. Araştırmanın bir diğer bağımsız değişkeni etkileşimci liderlik ile etik iklim arasında istatistiki olarak pozitif ve anlamlı ($\beta = 0,250^{**}$, $p < 0,001$); etkileşimci liderlik ile VKİD arasında istatistiki olarak negatif ve anlamlı ($\beta = -0,153^{**}$, $p < 0,001$) ilişkiler saptanmıştır.

5.8.1.5. Regresyon Analizi

Bu araştırmaya ait modelin sınanmasında Baron ve Kenny (1986) tarafından ortaya konulan prosedürlere göre hareket edilmiştir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında gerçekleşen ve ilk bakışta fark edilmeyen karmaşık ilişki ağlarını çözümlemek adına işlev gören aracı değişkenin varlığından söz edebilmek için üç temel kriterin karşılanması gerekmektedir. Bunlar;

1. Bağımsız değişkenin (Etkileşimci liderlik/Dönüşümcü Liderlik) aracı değişken (Etik iklim) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmalıdır.
2. Bağımsız değişkenin (Etkileşimci liderlik/Dönüşümcü Liderlik) bağımlı değişken (Verimlilik karşıtı davranışlar) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmalıdır.
3. Eş zamanlı bir şekilde hem aracı değişken (Etik iklim), hem de bağımsız değişken (Etkileşimci liderlik/Dönüşümcü Liderlik) araştırma modeline eklemelendiğinde, bir önceki adımda tespit edilen bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki anlamlı etki ya anlamlılığını büsbütün yitirmeli (tam aracılık etkisi) ya da anlamlılık düzeyi azalmalıdır (kısmi aracılık etkisi).

Araştırmanın veri seti, bahsi geçen üç temel kritere göre ve SPSS programı yardımıyla regresyon analizine tabi tutulmuştur. Üç temel kriterin her biri esasen üç farklı regresyon modeli olup, bu modellerin tek bir çatı altında birleştirilmiş formları ise araştırma modelini tanımlamaktadır. Tablo 5.16 ve Tablo 5.17’de araştırma modeline yönelik çıktılarına yer verilmektedir.

Tablo 5.16’da yer verilen birinci modelde etkileşimci liderliğin etik iklim üzerinde istatistik olarak anlamlı ve pozitif bir etki yarattığı görülmektedir ($F=20.702$; $p=0,00001 < 0.05$ ve $\beta=0.295$). İkinci modelde de bağımsız değişken olarak betimlenen etkileşimci liderliğin bağımlı değişken olan verimlilik karşıtı iş davranışları istatistiki olarak anlamlı ve negatif yönlü bir şekilde açıkladığı gözlemlenmiştir ($F=7.424$; $p=0.00067 < 0.05$ ve $\beta=-0.229$). Etkileşimci liderlik ve etik iklimin bağımsız değişkenler olarak tanımlandığı üçüncü modelin bulgularına göre söz konusu bağımsız değişkenlerden etik iklim, verimlilik karşıtı iş davranışları istatistiki olarak anlamlı ve negatif bir şekilde yordarken ($p=0.00001 < 0,05$ ve $\beta=-0.660$), etkileşimci liderliğin

verimlilik karşıtı iş davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Etik iklim İkinci modelde bağımlı değışken üzerinde yordama gücü bulunan etkileşimci liderlik, üçüncü modele etik iklim (aracı değışken) ile birlikte dâhil edildiğinde bu gücünü tamamen kaybetmektedir. Dolayısıyla bir örgütün sahip olduğı etik iklim, etkileşimci liderlik ve verimlilik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkide tam aracılık etkisi yaratmaktadır.

Tablo 5.16: Araştırma Modeline Ait Regresyon Analizi Çıktıları (1)

MODEL 1	β (Eğim) katsayısı	Standart Hata	T Değeri	Anlamlılık
Bağımsız Değışken				
Sabit Katsayı	2,835	0,181	15,598	***
Etkileşimci Liderlik	0,295	0,650	4,550	***
Bağımlı Değışken: Etik İklim F= 20,702; p=0,00001 R=0,21 R ² =0,04				
MODEL2	β (Eğim) katsayısı	Standart Hata	T Değeri	Anlamlılık
Bağımsız Değışken				
Sabit Katsayı	4,287	0,194	22,084	***
Etik İklim	-0,666	0,052	-12,711	***
Bağımlı Değışken: Verimlilik Karşıtı İş Davranışları F= 161,563; p=0,00001 R=0,52 R ² =0,27				
MODEL 3	β (Eğim) katsayısı	Standart Hata	T Değeri	Anlamlılık
Bağımsız Değışken				
Sabit Katsayı	2,8489	0,235	10,580	***
Etkileşimci Liderlik	-0,229	0,084	-2,724	***
Bağımlı Değışken: Verimlilik Karşıtı İş Davranışları F= 7,424; p=0,00067 R=0,13 R ² =0,07				
MODEL 4	β (Eğim) katsayısı	Standart Hata	T Değeri	Anlamlılık
Bağımsız Değışkenler				
Sabit Katsayı	4,361	0,253	17,213	***
Etkileşimci Liderlik	-0,034	0,074	-0,458	0,6466
Etik İklim	-0,660	0,053	-12,307	***
Bağımlı Değışken: Verimlilik Karşıtı İş Davranışları F= 80,739; p=0,00001 R=0,52 R ² =0,27				

*** p<0,001

Tablo 5.17: Araştırma Modeline Ait Regresyon Analizi Çıktıları (2)

MODEL 1	β (Eğim) katsayısı	Standart Hata	T Değeri	Anlamlılık
Bağımsız Değişken				
Sabit Katsayı	3,900	0,144	27,089	***
Dönüşümcü Liderlik	-0,534	0,036	-14,567	***
Bağımlı Değişken: Verimlilik Karşıtı İş Davranışları F= 212,196; p=0,00001 R=0,57 R ² =0,33				
MODEL2	β (Eğim) katsayısı	Standart Hata	T Değeri	Anlamlılık
Bağımsız Değişken				
Sabit Katsayı	4,287	0,194	22,084	***
Etik İklim	-0,666	0,052	-12,711	***
Bağımlı Değişken: Verimlilik Karşıtı İş Davranışları F= 161,563; p=0,00001 R=0,52 R ² =0,27				
MODEL 3	β (Eğim) katsayısı	Standart Hata	T Değeri	Anlamlılık
Bağımsız Değişken				
Sabit Katsayı	1,819	0,104	17,491	***
Dönüşümcü Liderlik	0,295	0,650	18,071	***
Bağımlı Değişken: Etik İklim F= 326,576; p=0,00001 R=0,65 R ² =0,43				
MODEL 4	β (Eğim) katsayısı	Standart Hata	T Değeri	Anlamlılık
Bağımsız Değişkenler				
Sabit Katsayı	4,492	0,183	24,528	***
Dönüşümcü Liderlik	-0,378	0,047	-8,004	***
Etik İklim	-0,325	0,064	-5,016	***
Bağımlı Değişken: Verimlilik Karşıtı İş Davranışları F= 124,614; p=0,00001 R=0,60 R ² =0,36				

*** p<0,001

Tablo 5.17’de yer verilen birinci modelde dönüşümcü liderliğin etik iklim üzerinde istatistik olarak anlamlı ve pozitif bir etki yarattığı görülmektedir (F=326.576; p=0,00001<0.05 ve β =0.295). İkinci modelde de bağımsız değişken olarak betimlenen dönüşümcü liderliğin bağımlı değişken olan verimlilik karşıtı iş davranışlarını istatistiki olarak anlamlı ve negatif yönlü bir şekilde açıkladığı

gözlemlenmiştir ($F=161.563$; $p=0.00067<0.05$ ve $\beta=-0.666$). Dönüşümcü liderlik ve etik iklimin bağımsız değişkenler olarak tanımlandığı üçüncü modelin bulgularına göre söz konusu bağımsız değişkenlerden etik iklim, verimlilik karşıtı iş davranışlarını istatistiki olarak anlamlı ve negatif bir şekilde yordarken ($p=0.00001<0,05$ ve $\beta=-0.325$), dönüşümcü liderliğin verimlilik karşıtı davranışlar üzerinde anlamlı etkisinde model 3'e göre bir düşüş gözlemlenmiştir. Dolayısıyla etik iklim, dönüşümcü liderlik ve verimlilik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisi yaratmaktadır.

Özet olarak araştırma hipotezlerinin yapılan testler sonucunda desteklenip desteklenmediği Tablo 5.18'de gösterilmiştir.

Tablo 5.18: Araştırma Hipotezleri Sonuçları

H1: Liderlik Tarzları Verimlilik Karşıtı İş Davranışını (VKİD) negatif ve anlamlı yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H1a: Dönüşümcü Liderlik Tarzı VKİD'yi anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H1b: Etkileşimci Liderlik Tarzı ile VKİD'yi anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H2: Etik İklim Verimlilik Karşıtı İş Davranışını (VKİD) negatif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Desteklendi
H3: Liderlik Tarzları Etik İklimi pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir.	Desteklendi
H3a: Dönüşümcü Liderlik Tarzı Etik İklimi pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir.	Desteklendi
H3b: Etkileşimci Liderlik Tarzı Etik İklimi pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir.	Desteklendi
H4: Liderlik Tarzları ile Verimlilik Karşıtı İş Davranışı arasındaki ilişkide Etik İklim'in aracı rolü vardır.	Desteklendi
H4a: Dönüşümcü Liderlik Tarzı ile Verimlilik Karşıtı İş Davranışı arasındaki ilişkide Etik İklim'in aracı rolü vardır.	Desteklendi
H4b: Etkileşimci Liderlik Tarzı ile Verimlilik Karşıtı İş Davranışı arasındaki ilişkide Etik İklim'in aracı rolü vardır.	Desteklendi

6. TARTIŞMA VE SONUÇ

Verimlilik karşıtı iş davranışını etkileyen faktörleri, liderlik tarzları ve etik iklim çerçevesinde inceleme amacı ile yapılan bu araştırmada etik iklimin dönüşümcü liderlik tarzı ve VKİD arasında kısmi aracı etkiye sahipken, etkileşimci liderlik tarzı ve VKİD arasında ise tam aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada öncelikle dönüşümcü liderlik tarzı ve etkileşimci liderlik tarzı ile VKİD arasında anlamlı bir etki olduğuna yönelik H1a ve H1b sınanmış ve hipotezler desteklenmiştir. Holtz ve Harold (2013), yöneticilerin uygun liderlik davranışı sergileyerek çalışanların VKİD sergilemesini doğrudan etkileme gücüne sahip olduğunu göstermektedir. Bir yönetici, doğası gereği öznel ve kendine müşahhis olarak kendi liderlik davranışı üzerinde daha fazla kontrole sahiptir. Soğuk, ketum ve mesafeli (dikkate alınmayan) yöneticiler, başkalarına kaba veya düşüncesiz bir şekilde davranmanın kabul edilebilir olduğunu varsayarken, çalışanlar tarafından olumsuz ve eksik niteliklere sahip liderler olarak algılanmaktadır. Bunu tam tersiyle de ifade edebiliriz. Çalışanlarına karşı duygusal, duyarlı, sezgisel, sıcak ve saygılı davranan yöneticiler ise yüksek nitelikte ve olumlu yöneticiler olarak algılanır. Dolayısıyla, daha olumsuz ve eksik niteliklere sahip yönetici değerlendirmesi, çalışanlar arasında daha yüksek VKİD seviyelerine yol açmaktadır. Sharma ve Nair'in (2020) Hindistan örneğinde yaptığı çalışma, dönüşümcü liderlik tarzının takipçilerin verimlilik karşıtı iş davranışları ile negatif bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur. Huang, Li ve Chang (2021) Çin örneği üzerinde yaptıkları çalışmada ise çalışanlar tarafından dönüşümcü liderliğin, etik liderlik ve katılımcı liderlik algısı arttıkça çalışanların bağlılığı geliştiğini ve bunun da VKİD sergilemesini engelleyebileceğini ortaya koymuştur. Liu ve Sun (2014) Çin'de bulunan lojistik sektörü üzerinde yaptıkları çalışmada, etkileşimci liderlik tarzının çalışanların VKİD sergilemesini etkili bir şekilde azaltabileceğini ve lider-üye etkileşiminin kısmi aracı değişken olduğunu göstermiştir.

Etik iklim ile VKİD arasında anlamlı bir etki olduğuna yönelik H2 sınanmış ve hipotez desteklenmiştir. VKİD'in sebep olduğu en büyük sorunlardan biri; örgüt çalışanlarının bağlılığının azalması ve bu nedenle örgütsel değer ve normlara ters düşen davranışlar sergileyerek öz menfaatlerini örgütsel çıkarlardan üstün tutmalarıdır

(Gültaç ve Erigüç, 2019, s. 64). Bu sebeple etik bir iklim oluşturmak, çalışanların örgütün onlardan nasıl davranmalarını beklediğini bilmelerine yardımcı olacak ve aynı zamanda olumsuz davranışlarda bulunma isteklerini azaltacak bir stratejidir (Schwepker, Dimitriou and McClure, 2019, s. 617). Moorthy, Seetharaman, Jaffar ve Foong (2015), çalışanların bireysel düzeyde ihtiyaçlar, fırsatlar ve kişisel karakteri; örgütsel düzeyde ise, düşük gelir, adalet, etik iklim ve çalışma arkadaşlarını cezalandırma sebebiyle hırsızlığa başvurduğunu ifade etmektedir. Aryati ve arkadaşları (2018), etik liderliğin bir örgütte etik iklimin oluşumunu etkileyebileceğini ve bunun da işyerindeki sapkın davranışları olumsuz yönde etkileyeceğini belirtmişlerdir.

Araştırmanın bir diğer hipotezi olan H3'te ise liderlik tarzları ile etik iklim arasında anlamlı bulunan ilişki, H3a ve H3b hipotezleri ile sınanmış ve desteklenmiştir. Dönüşümcü liderliğin etik iklimin boyutları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koyan Van Aswegen ve Engelbrecht (2009), dönüşümcü liderlik sürecinin etkin bir şekilde kullanılması, bir organizasyon kültürünü etik davranış teşvik eden bir kültüre dönüştürebileceğini belirtmiştir. Örnekleme bu araştırmaya benzer şekilde eğitim sektörü üzerinde olan bir başka araştırmada da okul yöneticilerinde dönüşümcü liderliğin tüm boyutlarının özen, yasa ve kurallar gibi etik iklim türleri ile pozitif olarak ilişkide olduğu bulunmuştur. Araştırmaya göre eğitim sektöründe dönüşümcü liderlik, etik iklimin önemli bir öngörüsüdür (Sagnak, 2010). Liderleri organizasyonlarda güçlü ve sürdürülebilir bir etik iklim geliştirmekten nihai olarak sorumlu gören bir diğer araştırmada ise benzer şekilde dönüşümcü liderliğin etik iklim üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur (Brown, 2005). Alanyazında etkileşimci liderlik ile etik iklim üzerine yapılan çalışmalar, görece dönüşümcü liderlik ile etik iklim üzerine yapılan çalışmalara göre azdır. Bir başka araştırmada ise etkileşimci liderlik tarzının örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilerken etik iklimin bu ilişkide mediatör etkiye sahip olduğu belirtilmiştir (Shapira-Lishchinsky and Raftar-Ozery, 2018).

Bu çalışmanın nihai ve ana sorusu olan etik iklimin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ile VKİD arasında aracı bir etkiye sahip olup olmadığına yönelik hipotezler H4a ve H4b sınanmıştır. Etik iklimin, dönüşümcü liderlik ile VKİD arasında kısmi aracıya sahipken etkileşimci liderlik ile VKİD arasında tam aracı etkiye sahip

olduğu bulunmuştur. Her iki liderlik tarzının da çeşitli güçlü ve zayıf yönleri olduğu ve bu sebeple daha fazla ampirik çalışmaya ihtiyaç olduğu öne sürülmektedir (Odumeru and Ogbonna, 2013). Avolio ve Bass'a göre (1995) etkileşimci lider geleneklere ve geçmişe daha bağlı iken, dönüşümcü lider yeniliğe, geleceğe ve değişime daha bağlıdır. Bu çalışmada da ortaya çıkan sonuçların ifade edilen bağlamda düşünülmesi gerektiği iddia edilmektedir. Özellikle kurallar ve disiplinin bir öncelik olarak görülebileceği eğitim sektöründe, VKİD'i minimize etmek isteyen yöneticiler, etik bir iklime sahip okullarda etkileşimci bir liderlik tarzına sahip olmaları durumunda daha yüksek sonuçlar alabilirler. Ancak bu durum eğitim sektörünün bu yapısının değişime ve yeniliğe dönük liderlik tarzlarını istemediğini ortaya koymaz. Aksine etik bir iklimde dönüştürücü liderlik tarzı başka değişkenlerle birlikte ele alındığında VKİD'i tam olarak etkileyebilecektir.

Bu araştırmanın teorik temelini dayandırıldığı Sosyal Mübadele Kuramı, yönetim yazınında iş görenlerin işe ve örgüte yönelik tutum ve davranışları ile işveren-işgören ilişkilerini açıklamada sıklıkla başvurulan bir kuramdır (Blau, 1964). Hem ekonomik hem de sosyal sonuçlara sebep olabilecek şekilde; çalışanlar emek, şükran, güven ve sadakatlerini örgütleri tarafından sağlanan yararlar karşılığında mübadele ederler (Ateş, 2017). Dönüşümcü-etkileşimci liderlik tarzlarının etik iklim ortamında oluşturacağı etkiyle ve dolayısıyla çalışanların pozitif tutumlarında oluşacak değişimle verimlilik karşısı iş davranışlarını azaltacaktır.

Bu çerçevede eğitim sektörü yöneticilerinin VKİD sorunu ile başa çıkmada ortaya koyacakları liderlik tarzı ile içerisinde bulundukları etik ortamın önemi ortaya koyulmuştur. VKİD ile mücadelede etkileşimci liderlik tarzı sergileyecek yöneticilerin etik bir iklimde astlarına rol ve görevlerini tanımlamaları, hedefler belirlemeleri ve onları motive etmeleri tavsiye edilmelidir. Dönüşümcü liderlik tarzı sergileyecek liderlerin ise etik bir iklimde astlarının bilinç düzeylerini artırmaları ve hem okullarının hem de toplumun menfaatini artırıcı işlerde güdülemesi tavsiye edilmelidir. Bununla birlikte dönüşümcü liderliğin başka aracı değişkenlerle de çalışılması gelecek araştırmalar için önerilmektedir. Zira VKİD'i minimize etmenin halen en etkili yollarından birisi liderlik tarzlarıdır. Bu tarzlar içerisinde yer alan dönüşümcü liderlik, yapısı gereği VKİD üzerinde en etkili değişkenlerden biri olma özelliğini taşımaktadır. Araştırma Corley ve Gioia'nın (2011) ortaya koyduğu bakış

açısına göre geliştirici düzeyde özgünlükle beraber hem pratik hem de bilimsel düzeyde yararlılık ortaya koymaktadır. Bu araştırmanın temel katkısı da bu bağlamda ele alınmalıdır. Buradan hareketle eğitim yöneticilerine verimlilik karşısı iş davranışlarını minimize etmek için sergilenmesi gereken liderlik tiplerinin ne olduğu ve oluşturulması gereken iklimin nasıl bir iklim olduğu üzerinde pratik çıktılar sunulmaktadır.

Araştırmada örnekleme ulaşmanın zorluğu sebebiyle devlet ve özel okul ayrımına gidilmemiştir. Ayrıca eğitim kurumlarında hizmet verenler sadece öğretmenlerden oluşmamaktadır. İdari memurlar ve aktif ders vermeyip orta düzey idari kadroda bulunan öğretmenler de mevcuttur. Bu araştırmada sadece öğretmenler örnekleme dahil edilmiştir. Araştırma sorularına verilen cevapların sadece en üst idari amir olan okul müdürleri düşünülerek cevap verildiği varsayılmıştır. Bu sınırların varlığında gelecek araştırmalar için birçok öneri sunulmaktadır. Gelecek araştırmalarda özel okullar ve devlet okullarda aynı araştırma ayrı ayrı yapılarak sektör içinde kıyaslamaya yapılabilecektir.

Gelecek araştırmalar için ilk öneri, etik iklim değişkeninin eğitim sektörü üzerine yapılan çalışmalarda kurgulanacak araştırma modelleri içerisinde daha sık aracı veya düzenleyici değişken olarak kullanılmasıdır. Bununla birlikte eğitim sektöründe VKİD sadece sektörü değil ülkenin geleceği olan genç nesillerin eğitim kalitesini de derinden etkilemektedir. Bu sebeple eğitim sektöründe VKİD'in eğitim kalitesine ve eğitim alan nesiller üzerindeki etkisine bakılması gerekmektedir. Bu doğrultuda sektör yöneticilerinin farklı liderlik tarzları ile VKİD'in düzenleyici etkisinin eğitimin kalitesi üzerindeki sonuçları da araştırmaya açıktır.

Araştırmada gerçekleştirilen farklılık testlerinde dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve etik iklim değişkenlerinde cinsiyete dair mukayesesinde fark çıktığı görülmüştür. Ortaya çıkan sonuçlar kadın öğretmenlerin bu değişkenlere dair algılarının daha yüksek olduğunu göstermiştir. Gelecek araştırmalarda kadın öğretmenlerin gerek modern liderlik tarzlarına gerekse etik iklime olan ihtiyaçlarının sebepleri analiz edilebilir.

Araştırmada gerçekleştirilen diğer farklılık testlerinde dönüşümcü liderlik ve etik iklim değişkenlerinde eğitim seviyesine dair mukayesesinde fark çıktığı görülmüştür. Ortaya çıkan sonuçlar lisans mezunu öğretmenlerin lisansüstü mezunu öğretmenlere göre bu değişkenlere dair algılarının daha yüksek olduğunu göstermiştir. Bu durum yeni mezun öğretmenlerle, meslekte daha fazla zaman geçirmiş öğretmenlerin kariyer yönetimi ile ilişkili olduğu düşünülebilir. Kariyerinin henüz başındaki öğretmenler diğerlerine göre daha idealist yönetim tarzları arzu etmektedirler. Bu durumun mesleki zorluklar, kariyer platosunun uzunluğu ve diğer yönsel ve mesleki etkenlerden kaynaklanabilir. Bu konuların eğitim örgütlerinde daha detaylı çalışılması tavsiye olunur.

Aynı şekilde okulunda 11-15 yıl süreyle hizmet veren öğretmenlerin etkileşimci liderlik algısı yüksek çıkmıştır. Bu durumun kariyer platosunun ortasında olan öğretmenlerin yöneticilerinden beklediği liderlik tarzının etkileşimci liderlik özelliklerine sahip olduğu öngörülebilir. Farklılık testlerinde ortaya çıkan bütün öngörüler yeni araştırma konuları olarak ele alınabileceği gibi, politika üreticilere de yol gösterici çıktılardır.

KAYNAKLAR

Agarwal, J., & Malloy, D. C. (1999). Ethical work climate dimensions in a not-for-profit organization: An empirical study. *Journal of Business Ethics*, 20(1), 1-14.

Akbaş, T. T. (2010). Örgütsel etik iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Mobilya sanayi büyük ölçekli işletmelerinde görgül bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(2), 121-137.

Alexander, J. F. (2016). Mitigating the effects of withdrawal behavior on organizations. Doktora tezi. Columbia Southern University.

Al-omari, A. A. (2013). The perceived organizational ethical climate in Hashemite University. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 22(3), 273-279.

Ambrose, M. L., Arnaud, A., & Schminke, M. (2008). Individual moral development and ethical climate: The influence of person–organization fit on job attitudes. *Journal of Business Ethics*, 77(3), 323-333.

Antonakis, J., (2012), “Transformational and charismatic leadership”, D. D. Day & J. Antonakis (Eds.), *The Nature of Leadership* (pp. 256-288). London: SAGE Publications.

Appelbaum, S. H., Deguire, K. J., & Lay, M. (2005). The relationship of ethical climate to deviant workplace behaviour. *Corporate Governance: The international journal of business in society*.

Arnaud, A., & Schminke, M. (2012). The ethical climate and context of organizations: A comprehensive model. *Organization science*, 23(6), 1767-1780.

Arslan, A. (2019). Sosyal Adalet Liderliği ve Etik İklim Arasındaki İlişkiye Yönelik Öğretmen Görüşleri. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Aryati, A. S., Sudiro, A., Hadiwidjaja, D., & Noermijati, N. (2018). The influence of ethical leadership to deviant workplace behavior mediated by ethical climate and organizational commitment. *International Journal of Law and Management*.

Avci, A. (2015). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri/school principals' leadership styles according to teacher perceptions. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 161.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The leadership quarterly*, 6(2), 199-218.

Aydinay, M., Cakici, A., & Cakici, A. C. (2021). The effect of destructive leadership on self-efficacy and counterproductive work behaviors: A research on service sector employees in Mersin, Turkey. *Journal of Global Business Insights*, 6(2), 186-206.

Aykan, E., (2004), “Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), Kayseri.

Ateş, F. (2017). 3. bölüm. Ö. Turunç & H. Turgut (Ed.), *Yönetim ve Strateji: 101 Teori ve Yaklaşım İçinde* (s. 125-159). Ankara: Siyasal Kitabevi

Bakan, İ. ve Bulut, Y., (2004), “Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algıları: Liket’in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı’na Dayalı Bir 76 Alan Çalışması”, *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, C.0, S.31, (151-176).

Bakan, İ., Büyükbeşe, T., (2010), “Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.

Balekoğlu, F., (1992), “Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü İle İlişkileri”, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.

Barling, J., Dupré, K. E., & Kelloway, E. K. (2009). Predicting workplace aggression and violence. *Annual review of psychology*, 60, 671-692.

Barnes, J. N. (2013). Organizational leadership and ethical climate in utah's certified public accounting profession. University of Phoenix.

Barnett, T., & Schubert, E. (2002). Perceptions of the ethical work climate and covenantal relationships. *Journal of Business Ethics*, 36(3), 279-290.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. Free Press; Collier Macmillan.

Baysal, A., Tekarslan, E., (2004), “İşletmeler İçin Davranış Bilimleri”, Avcıol Yayıncılık, İstanbul.

Batten, Joe D. & Amacom. (1989). *Tough-minded leadership*. New York, NY : AMACOM

Beehr, T. A., & Gupta, N. (1978). A note on the structure of employee withdrawal. *Organizational Behavior and Human Performance*, 21(1), 73-79.

Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of applied psychology*, 85(3), 349.

Bennett, T., Wibberley, G., & Paterson, A. (2021). ‘It’s not just a private matter’: Developing effective policy and procedure for addressing the impact of domestic abuse in the workplace.

Bennis, W., Nanus, B., (2003), “Leaders Strategies for Taking Charge” California: HarperBusiness Essentials.

Berber, Aykut., (2000), “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü”, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yıl: 11, Sayı: 36, İstanbul.

Berberoğlu, G., (2002), “Yönetim ve Organizasyon”, 5. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Blau, P. (1964). Exchange and power in social life, Free Press, New York.

Blome, C., & Paulraj, A. (2013). Ethical climate and purchasing social responsibility: A benevolence focus. *Journal of Business Ethics*, 116(3), 567-585.

Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational administration quarterly*, 37(5), 662-683.

Bourne, S., & Snead, J. D. (1999). Environmental determinants of organizational ethical climate: A community perspective. *Journal of Business Ethics*, 21(4), 283-290.

Bowling, N. A., Camus, K. A., & Blackmore, C. E. (2015). Conceptualizing and measuring workplace abuse: Implications for the study of abuse’s predictors and consequences. Ed. P. L. Perrewe, J. R. B. Halbesleben, & C. C. Rosen, In *Mistreatment in Organizations* (pp. 225–263), UK: Emerald.

Brees, J.R., Mackey, J., & Martinko, M.J. (2013). An attributional perspective of aggression in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 28(3), 252-272.

Brender-Ilan, Y., & Sheaffer, Z. (2019). How do self-efficacy, narcissism and autonomy mediate the link between destructive leadership and counterproductive work behaviour. *Asia Pacific Management Review*, 24(3), 212-222.

Brock, M. E., Martin, L. E., & Buckley, M. R. (2013). Time Theft in Organizations: The development of the Time Banditry Questionnaire. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(3), 309-321.

Brower, H. H., & Shrader, C. B. (2000). Moral reasoning and ethical climate: Not-for-profit vs. for-profit boards of directors. *Journal of Business Ethics*, 26(2), 147-167.

Brown, M.E., Trevino, L.K. and Harrison, D. (2005), "Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing", *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol. 97 No. 2, pp. 117-134

Bryant, P. C., & Allen, D. G. (2013). Compensation, benefits and employee turnover: HR strategies for retaining top talent. *Compensation & Benefits Review*, 45(3), 171-175.

Bureau, J. S., Gagné, M., Morin, A. J., & Mageau, G. A. (2021). Transformational leadership and incivility: A multilevel and longitudinal test. *Journal of interpersonal violence*, 36(1-2), NP448-NP473.

Burton, L. J., Peachey, J. W., & Wells, J. E. (2017). The role of servant leadership in developing an ethical climate in sport organizations. *Journal of Sport Management*, 31(3), 229-240.

Can, H., (1995), "Organizasyon ve Yönetim", 2.Baskı, Adım Yayıncılık, Ankara

Carpenter, N. C., & Berry, C. M. (2017). Are counterproductive work behavior and withdrawal empirically distinct? A meta-analytic investigation. *Journal of Management*, 43(3), 834-863.

Cavus, M. F., & Bicer, M. (2016). Relationship between organizational ethical climate and innovative behavior: An example from Turkey. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(10), 117-127.

Caza, A., Barker, B. A., & Cameron, K. S. (2004). Ethics and ethos: The buffering and amplifying effects of ethical behaviour and virtuousness. *Journal of Business Ethics*, 52(2), 169–178.

Celep, C., (2000), "Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler" Anı Yayıncılık, Ankara.

Chen, C. C., Chen, M. Y. C., & Liu, Y. C. (2013). Negative affectivity and workplace deviance: The moderating role of ethical climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(15), 2894-2910.

Cheng, M. Y., & Wang, L. (2015). The mediating effect of ethical climate on the relationship between paternalistic leadership and team identification: A team-level analysis in the Chinese context. *Journal of business ethics*, 129(3), 639-654.

Chernyak-Hai, L., & Tziner, A. (2014). Relationships between counterproductive work behavior, perceived justice and climate, occupational status, and leader-member exchange. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 30(1), 1-12.

Ciulla, J. B. (1995). Leadership ethics: Mapping the territory. *Business ethics quarterly*, 5(1), 5-28.

Cooper, D. J., (2003), "Leadership for Follower Commitment", Oxford: Butterworth Heinemann.

Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2011). Building theory about theory building: what constitutes a theoretical contribution?. *Academy of management review*, 36(1), 12-32.

Crino, M. D. (1994). Employee sabotage: A random or preventable phenomenon?. *Journal of Managerial Issues*, 6(3), 311-330.

Cullen, J. B., Parboteeah, K. P., & Victor, B. (2003). The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis. *Journal of Business Ethics*, 46(2), 127-141.

Çakınberk, A., Demirel, E.T., (2010), "Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.0, S.24, (103-119).

Çavuş, M. F. & Biçer, M. (2016). FİNANS YÖNETİCİLERİNİN KARAR VERME DAVRANIŞILARI ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA . *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi* , 3 (5) , 45-64 .

Çetin, N.G., Beceren, E., (2007), “Lider Kişilik: Gandhi”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.3, S.5, (110-132).

Çoroğlu, Ç., (2003), “İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi”, Alfa Yayınları, İstanbul.

Daft, R., (2010), “Management”, Ninth Edition, South-Western, Cengage Learning, U.S.A.

Dawson, L. M. (1992). Will feminization change the ethics of the sales profession?. Journal of Personal Selling & Sales Management, 12(1), 21-32.

Demir, H., Okan, T., (2008), “Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi”, Yönetim, Yıl: 19, Sayı: 61, Ekim, 72-90.

Demir, S. (2019a). Etik iklim ve okuldan ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Örgütsel bağlılığın aracılık rolü. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 34(3), 824-838.

Demir, S. (2019b). Etik iklim ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: iş doyumunun aracı rolü. Kastamonu Eğitim Dergisi, 27(5), 1991-2000.

Demir, S., & Karakuş, M. (2015). Etik iklim ile öğretmen ve öğrencilerin güven ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 21(2), 183-212.

Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. Journal of Business Ethics, 130(1), 59-67.

Deshpande, S. P., George, E., & Joseph, J. (2000). Ethical climates and managerial success in Russian organizations. Journal of Business Ethics, 23(2), 211-217.

Dietz, J., Robinson, S. L., Folger, R., Baron, R. A., & Schulz, M. (2003). The impact of community violence and an organization's procedural justice climate on workplace aggression. Academy of Management Journal, 46(3), 317-326.

Diker, O., (2017), “Örgütlerde Kültür Sarmalında Liderlik Turizm Endüstrisinde Bir Araştırma”, Detay Yayıncılık, Ankara.

Dinçer, M.K., Bitirim, S., (2007), “Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkâr Liderlik Anlayışı ile Değer Yaratmak”, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Sayı 28, 61-72.

Dobos, N. (2017). What’s So Deviant about Production Deviance?: The Ethics of ‘Withholding Effort’ in the Workplace. *Social Theory and Practice*, 43(3), 519-540.

Doğan, S., & Kılıç, S. (2014). Algılanan örgütsel etik iklim ve verimlilik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1), 269-292.

Doğan, S., & Kılıç, S. (2014). Verimlilik Karşıtı İş Davranışlarının Türleri, Boyutları ve Benzer Kavramlarla İlişkilerine Yönelik Bir Yazın İncelemesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 103-132.

Drucker, P. (2012). *Managing in turbulent times*. Routledge.

D'Souza, N., Forsyth, D. & Blackwood, K. (2021). Workplace cyber abuse: challenges and implications for management. *Personnel Review*, 50(7/8), 1774-1793.

Duh, Mojca & Belak, Jernej & Milfelner, Borut. (2010). Core Values, Culture and Ethical Climate as Constitutional Elements of Ethical Behaviour: Exploring Differences Between Family and Non-Family Enterprises. *Journal of Business Ethics*. 97. 473-489. 10.1007/s10551-010-0519-9.

Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2013). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*. Routledge.

Eigenstetter, M., Dobiasch, S., & Trimpop, R. (2007). Commitment and Counterproductive Work Behavior as Correlates of Ethical Climate in Organizations. *Monatsschrift für Kriminologie und Strafrechtsreform*, 90(2-3), 224-244.

Elci, M., Sener, I. and Alpkın, L. (2013), "The impact of ethical leadership on the antisocial behaviour of employees: the mediating role of ethical climate", *Journal of Global Strategic Management*, Vol. 7 No. 2, pp. 57-66.

Elçi, M., & Alpkın, L. (2009). The impact of perceived organizational ethical climate on work satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 84(3), 297-311.

Elçi, M., Karabay, M. E., Alpkın, L., & Şener, İ. (2014). The mediating role of mobbing on the relationship between organizational silence and turnover intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1298-1309.

Emami, F., Mirjafari, S. A., & Fazel, A. (2018). Relationship between organizational ethical climate and counterproductive work behaviors with the moderating role of personality characteristics. *Indian Journal of Positive Psychology*, 9(3), 355-359.

Enwereuzor, I. K., Onyishi, I. E., Albi-Oparaocha, F. C., & Amaeshi, K. (2020). Perceived leader integrity as a mediator between ethical leadership and ethical climate in a teaching context. *BMC Psychology*, 8, 1-11.

Erçetin, Ş., Ş., (2000), "Lider Sarmalında Vizyon", Nobel Yayınları, Ankara

Erdoğan, İ., (2006), "Okul Yöneticilerinin Genel Özellikleri ve Yöneticilik Tutumlarıyla İlgili Bir Araştırma", *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.3, S.1, (103 108).

Eren, E., (2003), "Yönetim ve Organizasyon", Beta Yayınları, İstanbul.

Eroğlu, K., (2014), "Örtük Liderlik Üzerine Bir Analiz: İmalat Sektörü Çalışanlarının Kişilik Özelliklerinin Liderlik Algılarına Etkisi", *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, C.5, S.2, (105-147).

Erundu, E. A., Sharland, A., & Okpara, J. O. (2004). Corporate ethics in Nigeria: A test of the concept of an ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 51(4), 349-357.

Ertureten, A., Cemalcilar, Z., & Aycan, Z. (2013). The relationship of downward mobbing with leadership style and organizational attitudes. *Journal of business ethics*, 116(1), 205-216.

Faldetta, G. (2021). Abusive supervision and workplace deviance: the role of negative reciprocity. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(4), 935-949.

Ferrell, O. C., Fraedrich, John, Linda Ferrell. (2010). *Business Ethics: Ethical Decision Making & Cases*. 8. Baskı. South-Western College Publications.

Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Sage publications.

Fortado, S. (2018). Workplace sexual abuse, labor and the# MeToo movement. *Labor Studies Journal*, 43(4), 241-244.

Forte, A. (2004). Business ethics: A study of the moral reasoning of selected business managers and the influence of organizational ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 51(2), 167-173.

Friedrichs, D. O. (2020). White collar crime: Definitional debates and the case for a typological approach. Ed. Melissa L. Rorie . *The Handbook of White-Collar Crime*, 16-31. John Wiley & Sons, Inc.

Frone, M. R. (2003). Predictors of overall and on-the-job substance use among young workers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(1), 39.

Frone, M. R. (2008). Organizational downsizing and alcohol use: A national study of US workers during the Great Recession. Ed. Julian Barling ve Cary L. Cooper. *Addictive behaviors*, 77, 107-113. SAGE Publications.

Frone, M. R., & Brown, A. L. (2010). Workplace substance-use norms as predictors of employee substance use and impairment: a survey of US workers. *Journal of Studies on Alcohol and Drugs*, 71(4), 526-534.

Gerçek, M. (2017). Etik iklim ve örgütsel güvenin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Journal of International Social Research*, 10(51).

Glover, S. H., Bumpus, M. A., Sharp, G. F., & Munchus, G. A. (2002). Gender differences in ethical decision making. *Women in Management Review*. 17(5), 217-227.

Goldman, A., & Tabak, N. (2010). Perception of ethical climate and its relationship to nurses' demographic characteristics and job satisfaction. *Nursing Ethics*, 17(2), 233-246.

Gordon, J. R., (1996), "Organizational Behavior a Diagnostic Approach", New York: Prentice Hall.

Gökçe Parsehyan, B. (2014). Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgüt kültürünün rolü: Sağlık kuruluşunda bir uygulama.

Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014), "Organizational Behavior: Managing People and Organizations", Ohio: South-Western Cengage Learning.

Grijalva, E., & Newman, D. A. (2015). Narcissism and counterproductive work behavior (CWB): Meta-analysis and consideration of collectivist culture, Big Five personality, and narcissism's facet structure. *Applied Psychology*, 64(1), 93-126.

Gross-Schaefer, A., Trigilio, J., Negus, J., & Ro, C. S. (2000). Ethics education in the workplace: An effective tool to combat employee theft. *Journal of business ethics*, 89-100.

Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30-42.

Gumusluoglu, L., Karakitapoğlu-Aygün, Z., & Hu, C. (2020). Angels and devils?: How do benevolent and authoritarian leaders differ in shaping ethical climate via

justice perceptions across cultures?. *Business Ethics: A European Review*, 29(2), 388-402.

Gül, H., (2003), “Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Aksaray ve Karaman Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Gebze

Gültaş, A. S., & Erigüç, G. (2019). Geçmişten Günümüze Örgütlerde Verimlilik Karşısı İş Davranışları: Kavramsal Bir Bakış Açısı. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (36), 51-68.

Gümüşlüoğlu, L., (2009), “İnovasyon ve Lider”, *Savunma ve Sanayi Gündemi Dergisi*, Ekim.

Günel, D., Civelek, M. E., & Karabulut, A. T. (2016). İşletmelerde Etik Liderliğin Etik İklim Üzerine Etkisi: DeneySEL Bir Araştırma (Organizational Culture and Work Ethics). *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi Yıl: 14Özel*, (28), 251-265.

Güney, S., (2012), “Liderlik” , Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Hackney, K. J., & Perrewé, P. L. (2018). A review of abusive behaviors at work: The development of a process model for studying abuse. *Organizational Psychology Review*, 8(1), 70-92.

Hair, J., Black, W.C., Babin, B. J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th Edition). NJ: Prentice-Hall Publication.

Haldorai, K., Kim, W. G., Chang, H. S., & Li, J. J. (2020). Workplace spirituality as a mediator between ethical climate and workplace deviant behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 86, 102372.

Hanisch, Kathy A. (1995). Behavioral Families and Multiple Causes: Matching the Complexity of Responses to the Complexity of Antecedents.. *Current Directions in Psychological Science*, 4(5), 156–162.

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

Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2009). Service sabotage: The dark side of service dynamics. *Business Horizons*, 52(4), 325-335.

Hauke, J. and Kossowski, T. (2011), Comparison of values of Pearson's and Spearman's correlation coefficients on the same sets of data, *Questiones Geographicae*, 30(2), pp. 87-93

Hay, I., (2006), "Transformational leadership: characteristics and criticisms", *E-Journal of Organizational Learning and Leadership*, 5(2), 2-19.

Hollinger, R. C. (1986). Acts against the workplace: Social bonding and employee deviance. *Deviant Behavior*, 7(1), 53-75.

Hollinger, R. C., Slora, K. B., & Terris, W. (1992). Deviance in the fast-food restaurant: Correlates of employee theft, altruism, and counterproductivity. *Deviant Behavior*, 13(2), 155-184.

Hollis, L. P. (2018). Bullied out of position: Black women's complex intersectionality, workplace bullying, and resulting career disruption. *Journal of Black Sexuality and Relationships*, 4(3), 73-89.

Holtz, B. C., & Harold, C. M. (2013). Effects of leadership consideration and structure on employee perceptions of justice and counterproductive work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 492-519.

Howard, J. L. (2001). Workplace violence in organizations: An exploratory study of organizational prevention techniques. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13(2), 57-75.

Hsieh, H. H., & Wang, Y. D. (2016). Linking perceived ethical climate to organizational deviance: The cognitive, affective, and attitudinal mechanisms. *Journal of Business Research*, 69(9), 3600-3608.

Huang, S. Y., Li, M. W., & Chang, T. W. (2021). Transformational leadership, ethical leadership, and participative leadership in predicting counterproductive work behaviors: Evidence from financial technology firms. *Frontiers in Psychology*, 12.

Huerta, S. R. (2008). Mission and hospital ethical climate as perceived by nurses. Doktora Tezi. Program in Nursing. Loyola University Chicago.

Hüsrevsahi, S. P. (2015). Relationship between Organizational Mobbing and Silence Behavior among Teachers. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 15(5), 1179-1188.

Işık, M., Aycan K. (2018), “Algılanan Örgütsel Desteğin İşgören Performansına Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracı Etkisi”, *Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. c. 6, s. 3, 395- 403.

İbicioğlu, H., Özmen, İ., Taş, S., (2009), “Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma” ,*Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.14, S.2, 1-23.

Jeewandara, S. K., & Kumari, D. A. T. (2021). Impact of Organizational Justice; Ethical Climate and Employees’ Demographics on Deviant Workplace Behaviour: A Study Based on Public Sector Employees of Sri Lanka. *International Journal of Business and Management Invention*, 10(3), 21-37.

Kahn W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Acad. Manage. J.* 33 692–724. 10.5465/256287

Kanten and Ulker (2013), “The Effect of Organizational Climate on Counterproductive Behaviors: An Empirical Study on The Employees of Manufacturing Enterprises”, *The Macrotheme Review*, Vol. 2 No. 4, pp. 144-160.

Kao, F. H., Cheng, B. S., Kuo, C. C., & Huang, M. P. (2014). Stressors, withdrawal, and sabotage in frontline employees: The moderating effects of caring and service climates. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(4), 755-780.

Kayani, M. B., & Alasan, I. I. (2021). Impact of Toxic Leadership on Counterproductive Work Behavior with the Mediating role of Psychological Contract Breach and Moderating role of Proactive Personality. *Studies of Applied Economics*, 39(4).

Keashly, L. (1997) Emotional Abuse in the Workplace, *Journal of Emotional Abuse*, 1(1), 85-117.

Keçecioğlu, T.,(2003), “Liderlik ve Liderler”, Okumuş Adam Yayınları, İstanbul.

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

Kessler, S. R., Bruursema, K., Rodopman, B., & 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.

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

Koçel, T., (2010), “İşletme Yöneticiliği”, Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul.

Kotrlik, J. W. K. J. W., & Higgins, C. C. H. C. C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research appropriate sample size in survey research. *Information technology, learning, and performance journal*, 19(1), 43.

Krischer, M. M., Penney, L. M., & Hunter, E. M. (2010). Can counterproductive work behaviors be productive? CWB as emotion-focused coping. *Journal of occupational health psychology*, 15(2), 154.

Kulas, J. T., McInnerney, J. E., DeMuth, R. F., & Jadwinski, V. (2007). Employee satisfaction and theft: Testing climate perceptions as a mediator. *The Journal of Psychology*, 141(4), 389-402.

Lan T., Chen M., Zeng X., Liu T. (2020). The influence of job and individual resources on work engagement among chinese police officers: a moderated mediation model. *Front. Psychol.* 11:497. 10.3389/fpsyg.2020.00497

Lau, V. C., Au, W. T., & Ho, J. M. (2003). A qualitative and quantitative review of antecedents of counterproductive behavior in organizations. *Journal of Business and Psychology*, 18(1), 73-99.

Lawrence, T. B., & Robinson, S. L. (2007). Ain't misbehavin: Workplace deviance as organizational resistance. *Journal of management*, 33(3), 378-394.

Lee C.-J., Huang S. Y. B. (2019). Double-edged effects of ethical leadership in the development of Greater China salespeople's emotional exhaustion and long-term customer relationships. *Chin. Manag. Stud.* 14 29–49. 10.1108/cms-06-2018-0579

Leung, A. S. (2008). Matching ethical work climate to in-role and extra-role behaviors in a collectivist work setting. *Journal of Business Ethics*, 79(1), 43-55.

Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–184.

Likert, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw-Hill.

Liu, H., & Sun, T. Y. (2014). Effect of transactional leadership style on the new generation employees counterproductive work behavior. In *2014 International Conference on Management Science & Engineering 21th Annual Conference Proceedings* (pp. 1078-1083). IEEE.

Loe, T. W. (1996). The role of ethical climate in developing trust, market orientation, and commitment to quality. *Doktora Tezi*. The University of Memphis.

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

Luqman, R., Fatima, S., Ahmed, S., Khalid, I., & Bhatti, A. (2020). The Impact of Autocratic Leadership Style on Counterproductive Work Behavior: The Mediating role of Employee Commitment and Moderating role of Emotional Exhaustion. *Pollster Journal of Academic Research*, 6(1), 22-47.

Lussier, R. N., Achua, C., (2010), "Leadership: Theory, Application, & Skill Development", Ohio: South-Western Cengage Learning.

Luthar, H. K., DiBattista, R. A., & Gautschi, T. (1997). Perception of what the ethical climate is and what it should be: The role of gender, academic status, and ethical education. *Journal of Business Ethics*, 16(2), 205-217.

Maignan, I., Ferrell, O. C., & Ferrell, L. (2005). A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. *European journal of marketing*.

Malik, S.H., Aziz, S., Hassan, H., (2014), "Leadership Behavior and Acceptance of Leaders By Subordinates: Application of Path Goal Theory In 175 Telecom Sector", *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol. 5, No. 2, April, 170-175.

Manotas, E. M. A. (2015). Mobbing in organizations: analysis of particular cases in a higher education institution. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 191, 1607-1612.

Marcus, B., & Schuler, H. (2004). Antecedents of counterproductive behavior at work: a general perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 647.

Martin, K. D., & Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 175-194.

Martinko, M. J., Gundlach, M. J., & Douglas, S. C. (2002). Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: A causal reasoning perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 36-50.

Matis, G., Birbilis, T., & Kontogianidis, K. (2009). Glasgow coma scale and APACHE II system data-are they normally distributed. *Chirurgia*, 104.

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

Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R. L. (2009). Making Ethical Climate a Mainstream Management Topic: A Review, Critique, and Prescription for the Empirical Research on Ethical Climate. D. De Cremer (Ed.), *Psychological perspectives on ethical behavior and decision making*. Greenwich, CT: Information Age Publishing.

McCleskey, J. A., (2014), "Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development", *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117.

McKendall, M. A., & Wagner III, J. A. (1997). Motive, opportunity, choice, and corporate illegality. *Organization Science*, 8(6), 624-647.

MEB, 2021.12.08 www.istanbul.meb.gov.tr

Mercado, B. K., Dilchert, S., Giordano, C., & Ones, D. S. (2018). Counterproductive work behaviors. In D. S. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran, & H. K. Sinangil (Eds.), *The SAGE handbook of industrial, work & organizational psychology: Personnel psychology and employee performance* (pp. 109–211). Sage.

Moorthy, M. K., Seetharaman, A., Jaffar, N., & Foong, Y. P. (2014). Employee perceptions of workplace theft behavior: A study among supermarket retail employees in Malaysia. *Ethics & Behavior*, 61-85

Mousavikhah, M., (2013), "Transformational Leadership in Software Projects", Stockholm: TH Industrial Engineering and Management.

Mulki, J. P., Jaramillo, J. F., & Locander, W. B. (2009). Critical role of leadership on ethical climate and salesperson behaviors. *Journal of Business Ethics*, 86(2), 125-141.

Mustaine, E. E., & Tewksbury, R. (2002). Workplace theft: An analysis of student-employee offenders and job attributes. *American Journal of Criminal Justice*, 27(1), 111-127.

Nahavandi, A., (2010), "The Art and Science of Leadership", Prentice Hall, New Jersey.

Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., & Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 157-170.

Neuman, J. H., Baron, R. A. (2005). *Aggression in The Workplace: A Social-Psychological Perspective*. Ed. S. Fox, P.E. Spector. *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets*, 13-40, Washington, DC: American Psychological Association.

Northcraft, G., (1994), "Organizational Behaviour", The Dryden Press, Orlando

Northouse, G., P., (2004), "Leadership: Theory and Practice", 3th Ed., Sage Publications, London.

Obalade, G. O., & Arogundade, K. K. (2019). Ethical climate and deviant behavior among employees of selected public and private universities: The case of the emerging country. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 3(2), 30-39.

Odumeru, J.A. and Ogbonna, I.G. (2013) Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research*, 2, 355

Olson, L. L. (1998). Hospital nurses' perceptions of the ethical climate of their work setting. *Image: the Journal of Nursing Scholarship*, 30(4), 345-349.

Ones, D. S., & Dilchert, S. (2013). Counterproductive work behaviors: Concepts, measurement, and nomological network. In K. F. Geisinger, B. A. Bracken, J. F. Carlson, J.-I. C. Hansen, N. R. Kuncel, S. P. Reise, & M. C. Rodriguez (Eds.), *APA handbook of testing and assessment in psychology*, Vol. 1. Test theory and testing and assessment in industrial and organizational psychology (pp. 643–659). American Psychological Association.

Ören, S. A., (2006), “Günümüzün Liderlik Profili: Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik, Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Ötken, A. B., & Cenkci, T. (2012). The impact of paternalistic leadership on ethical climate: The moderating role of trust in leader. *Journal of business ethics*, 108(4), 525-536.

Öz, E. Ü. ve Bulutlar, F. (2009). Algılanan Kurumsal İtibar ve Kurumdan Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Bir Ara Değişken Olarak Özdeşleşmenin Rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 35-52

Özbek, M. F. (2011). Örgüt içerisindeki güven ve işe yabancılaşma ilişkisinde örgüte uyum sağlamanın aracı rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 231-248.

Özcan, E.D., Vardarlier, P., Karabay, M. E., Konakay, G., Çetin, C., (2012), “Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü”, *Öneri*, C.10, S.37, Ocak, 1-13.

Özen, F., & Durkan, E. (2016). Algılanan örgütsel etik iklim ile öğretmenlik meslek etiği arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22(4), 593-627.

Özen, Ş. (2002). Türkiye’deki Örgütler/Yönetim Araştırmalarında Törenselleşen Görgüculük Sorunu. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 5-31.

Özüdoğru, G., & Çakır, h. (2014). Öğretim elemanlarının bilişim teknolojileri kullanımında öğretmen adaylarına model olma farkındalıklarının incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 207-226.

Özüren, Ü. (2017). Tekstil işletmelerinde nepotizm uygulamalarına bağlı olarak üretkenlik karşıtı davranışlar ve sonuçları. *İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.

Öztürk, M., (2003), “Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim”, 1. Baskı, Papatya Yayınları, İstanbul.

Pagliaro, S., Lo Presti, A., Barattucci, M., Giannella, V. A., & Barreto, M. (2018). On the effects of ethical climate (s) on employees’ behavior: a social identity approach. *Frontiers in psychology*, 9, 960.

Parboteeah, K. P., & Kapp, E. A. (2008). Ethical climates and workplace safety behaviors: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 80(3), 515-529.

Parboteeah, K. P., Cullen, J. B., Victor, B., & Sakano, T. (2005). National culture and ethical climates: A comparison of US and Japanese accounting firms. *MIR: Management International Review*, 459-481.

Pazarbaşı, M., (2012), “Liderlik ve Otorite: Lise Öğrencilerinin Liderlik ve Otorite Algısı Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Pearson, C.M., L.M. Andersson, C.L. Porath. (2005). Workplace Incivility, Ed. S. Fox, P.E. Spector. *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets*, 177-200, Washington, DC: American Psychological Association.

Peterson, D. K. (2002a). Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate. *Journal of business and psychology*, 17(1), 47-61.

Peterson, D. K. (2002b). The relationship between unethical behavior and the dimensions of the ethical climate questionnaire. *Journal of business ethics*, 41(4), 313-326.

Peterson, D., Rhoads, A., & Vaught, B. C. (2001). Ethical beliefs of business professionals: A study of gender, age and external factors. *Journal of Business Ethics*, 31(3), 225-232.

Pınar, İ., (1999), “Öğrenen Organizasyonlarda Liderlik Anlayışı” *Yönetim*, Yıl 10, Sayı 34, 24-40.

Probst, T. M. (2002). The impact of job insecurity on employee work attitudes, job adaptation, and organizational withdrawal behaviors. In J. M. Brett & F. Drasgow (Eds.), *The psychology of work: Theoretically based empirical research* (pp. 141–168). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Puni, A., Agyemang, C. B., & Asamoah, E. S. (2016). Leadership styles, employee turnover intentions and counterproductive work behaviours. *International Journal of innovative research and development*, 5(1), 1-7.

Qin, P., & Liu, Y. (2019). The Empirical Research of the Influence of Leadership Positive Emotion on Counterproductive Work Behavior. *Psychology*, 10(06), 877-902.

Richard, O. C., Boncoeur, O. D., Chen, H., & Ford, D. L. (2020). Supervisor abuse effects on subordinate turnover intentions and subsequent interpersonal aggression: The role of power-distance orientation and perceived human resource support climate. *Journal of Business Ethics*, 164(3), 549-563.

Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.

Rosenblatt, Z., Shapira-Lishchinsky, O., & Shirom, A. (2010). Absenteeism in Israeli schoolteachers: An organizational ethics perspective. *Human Resource Management Review*, 20(3), 247-259.

Rothwell, G. R., & Baldwin, J. N. (2007). Ethical climate theory, whistle-blowing, and the code of silence in police agencies in the state of Georgia. *Journal of Business Ethics*, 70(4), 341-361.

Rybka, C. A. (2014). Comparing generational cohort perceptions regarding ethical work climate in health care. *Doktora Tezi*. Faculty of the School of Business and Technology Management. Northcentral University.

Sagnak, M. (2010). The relationship between transformational school leadership and ethical climate. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 10(2), 1135-1152.

Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass

Schminke, M., Ambrose, M. L., & Neubaum, D. O. (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 135-151.

Schneider, B. (1975). Organizational Climate: An Essay. *Personnel Psychology* 28,447-479.

Schwepker Jr, C. H., & Good, D. J. (2007). Sales management's influence on employment and training in developing an ethical sales force. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27(4), 325-339.

Schwepker Jr, C. H., & Hartline, M. D. (2005). Managing the ethical climate of customer-contact service employees. *Journal of Service Research*, 7(4), 377-397.

Schwepker Jr, C. H., Dimitriou, C. K., & McClure, T. (2019). Reducing service sabotage and improving employee commitment to service quality. *Journal of Services Marketing*, 3(5), 615-625.

Shapira-Lishchinsky, O., & Even-Zohar, S. (2011). Withdrawal behaviors syndrome: An ethical perspective. *Journal of Business Ethics*, 103(3), 429-451.

Shapira-Lishchinsky, O., & Raftar-Ozery, T. (2018). Leadership, absenteeism acceptance, and ethical climate as predictors of teachers' absence and citizenship behaviors. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(3), 491-510.

Shapira-Lishchinsky, O., & Rosenblatt, Z. (2010). School ethical climate and teachers' voluntary absence. *Journal of Educational Administration*, 48(2), 164-181.

Sharma, S., & Nair, M. (2020). Transformational Leadership Style and Subordinates' Counterproductive Work Behaviour: A Study on Public and Private Sector Banks in India."

Shigihara, A. M. (2018). Restaurants and deviance: Theft in professional back places. Ed. Stephen E. Brown and Ophir Sefiha. In *Routledge Handbook on Deviance* (pp. 506-518). Routledge.

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

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

Sidani, Y., Zbib, I., Rawwas, M., & Moussawer, T. (2009). Gender, age, and ethical sensitivity: the case of Lebanese workers. *Gender in Management: An International Journal*, 24(3), 211-227.

Simha, A., & Stachowicz-Stanusch, A. (2013). The link between ethical climates and managerial success: A study in a Polish context. *Journal of Business Ethics*, 114(1), 55-59.

Slate, J. R., & Rojas-LeBouef, A. (2011). Calculating Basic Statistical Procedures in SPSS: A Self-help and Practical Guide to Preparing Theses, Dissertations, and Manuscripts. *Connexions*.

Smith, H. J., Thompson, R., & Iacovou, C. (2009). The impact of ethical climate on project status misreporting. *Journal of Business Ethics*, 90(4), 577-591.

Sökmen, A., Kenek, G., & Uğraş, E. (2019). Etik liderlik ve verimlilik karşılıklı iş davranışı ilişkisi: Örgütsel bağlılığın aracı rolü. *Third Sector Social Economic Review*, 54(4), 1568-1582.

Spector, P. E. (2011). The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB): An integration of perspectives. *Human Resource Management Review*, 21(4), 342-352.

Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 151–174). American Psychological Association.

Spector, P. E., Fox, S., & Domagalski, T. (2006). Emotions, violence and counterproductive work behavior. *Handbook of Workplace Violence*, 29-46.

Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446-460.

Stanek, K. C., Ones, D. S., & McGue, M. (2017). Counterproductive behaviors: Relations across life domains, etiology, and implications for applied practice. *International Journal of Selection and Assessment*, 25(2), 111-124.

Stewart, R., Volpone, S. D., Avery, D. R., & McKay, P. (2011). You support diversity, but are you ethical? Examining the interactive effects of diversity and ethical climate perceptions on turnover intentions. *Journal of business ethics*, 100(4), 581-593.

Stogdill, R. M., (1974), “*Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*”, New York: Free Press.

Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1–14.

Suar, D., & Khuntia, R. (2004). Does ethical climate influence unethical practices and work behaviour?, *Journal of Human Values*, 10(1), 11-21.

Sulu, S., Ceylan, A., & Kaynak, R. (2010). Work alienation as a mediator of the relationship between organizational injustice and organizational commitment: Implications for healthcare professionals. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 27.

Şahin, B., & Dündar, T. (2011). Sağlık sektöründe etik iklim ve yildirma (mobbing) davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 66(01), 129-159.

Şahin, F., (2012), “Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1), 141-163.

Şahin, F. & Gürbüz, S. (2014). Editörlerden Mektup . *İş ve İnsan Dergisi* , 1 (1) , 1-2.

Şengüllendi, M. F., Şehitoğlu, Y., & Enes, Kurt. (2020). Toksik Liderlik ve Verimlilik Karşıtı İş Davranışları İlişkisinde Kariyerizmin Aracı Etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(22), 743-765.

Şimşek, M.Ş., (2007), “Yönetim ve Organizasyon”, Konya Adım Ofset Matbaacılık, Konya.

Şişman, M. (2011). “Eğitim bilimine giriş”, Pegem Akademi Yayıncılık, İstanbul.

Takala, T., (2005), “Charismatic leadership and power”, *Problems and Perspectives in Management* (3), 45-56.

Taşpınar, Y., & Eryeşil, K. (2021). İstismarcı yönetim ve etik iklimin örgütsel sapma üzerindeki etkisi. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 56(2), 619-639.

Telli, E., Ünsar, A.S., Oğuzhan, A., (2012), “Liderlik Davranışı Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama”, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, Aralık, 135-150.

Tian, A. Y., Ahammad, M. F., Tarba, S. Y., Pereira, V., Arslan, A., & Khan, Z. (2021). Investigating employee and organizational performance in a cross-border acquisition—A case of withdrawal behavior. *Human Resource Management*.

Tillman, C. J., Gonzalez, K., Crawford, W. S., & Lawrence, E. R. (2018). Affective responses to abuse in the workplace: The role of hope and affective commitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 26(1), 57-65.

Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 447-476.

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

Türetgen, İ.Ö., Cesur S., (2010), “İş Yaşamında Yönetici Liderliğe ve Siyasi Liderliğe Yönelik Örtük Liderlik Teorilerinin Karşılaştırılması”, *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, C.21, S.67, (52- 66).

Ulrich, C., O’donnell, P., Taylor, C., Farrar, A., Danis, M., & Grady, C. (2007). Ethical climate, ethics stress, and the job satisfaction of nurses and social workers in the United States. *Social Science & Medicine*, 65(8), 1708-1719.

Upchurch, R. S., & Ruhland, S. K. (1996). The organizational bases of ethical work climates in lodging operations as perceived by general managers. *Journal of Business Ethics*, 15(10), 1083-1093.

Usta, I., (2016), “Liderlik Davranışının Çalışanların Öznel İyi Oluşları ve İşe Yabancılaşmaya Etkisi: Bir Alan Araştırması”, Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Van Aswegen, A. S., & Engelbrecht, A. S. (2009). The relationship between transformational leadership, integrity and an ethical climate in organizations. *SA Journal of Human Resource Management*, 7(1), 1-9.

Vandekerckhove, W., & Commers, M. R. (2003). Downward workplace mobbing: a sign of the times?. *Journal of business Ethics*, 45(1), 41-50.

Vardi, Y. (2001). The effects of organizational and ethical climates on misconduct at work. *Journal of Business ethics*, 29(4), 325-337.

Venezia, G., Venezia, C. C., & Bao, Y. (2012). Civilization, national culture and ethical work climates: A comparative study of cpa firms in China and Taiwan. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 11(10), 1147-1154.

Venezia, G., Venezia, C. C., & Hung, C. W. (2010). A comparative study of ethical work climates among public and private sector Asian accountants. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 9(4).

Verbeke, W., Ouwerkerk, C., & Peelen, E. (1996). Exploring the contextual and individual factors on ethical decision making of salespeople. *Journal of Business Ethics*, 15(11), 1175-1187.

Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative science quarterly*, 101-125.

Wang, Y. D., & Hsieh, H. H. (2012). Toward a better understanding of the link between ethical climate and job satisfaction: A multilevel analysis. *Journal of Business Ethics*, 105(4), 535-545.

Wang, Y. D., & Hsieh, H. H. (2013). Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: A cross-level investigation. *Human Relations*, 66(6), 783-802.

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

Weeks, W. A., Loe, T. W., Chonko, L. B., Martinez, C. R., & Wakefield, K. (2006). Cognitive moral development and the impact of perceived organizational ethical climate on the search for sales force excellence: A cross-cultural study. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(2), 205-217.

Wen B., Zhou X., Hu Y., Zhang X. (2020). Role stress and turnover intention of front-line hotel employees: the roles of burnout and service climate. *Front. Psychol.* 11:36. 10.3389/fpsyg.2020.00036

Whelpley, C. E., & McDaniel, M. A. (2016). Self-esteem and counterproductive work behaviors: a systematic review. *Journal of Managerial Psychology*, 31(4), 850-863.

Wilson, R. A., Perry, S. J., Witt, L. A., & Griffeth, R. W. (2015). The exhausted short-timer: Leveraging autonomy to engage in production deviance. *Human Relations*, 68(11), 1693-1711.

Wimbush, J. C., & Shepard, J. M. (1994). Toward an understanding of ethical climate: Its relationship to ethical behavior and supervisory influence. *Journal of Business Ethics*, 13(8), 637-647.

Wimbush, J. C., Shepard, J. M., & Markham, S. E. (1997). An empirical examination of the multi-dimensionality of ethical climate in organizations. *Journal of Business Ethics*, 16(1), 67-77.

Winston, B. E., Patterson, K., (2006), "An Integrative Definition of Leadership", *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 1 Iss. 2, 6-66.

Wittmer, D., & Coursey, D. (1996). Ethical work climates: Comparing top managers in public and private organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(4), 559-572.

Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.

Woolley, L., Caza, A., & Levy, L. (2011). Authentic leadership and follower development: Psychological capital, positive work climate, and gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 438-448.

Wu, Y. C., & Tsai, P. J. (2012). Multidimensional relationships between paternalistic leadership and perceptions of organizational ethical climates. *Psychological Reports*, 111(2), 509-527.

Yaldıran, M. (2010). The effect of ethical climate on work engagement. Yüksek Lisans Tezi. İşletme (İngilizce) Ana Bilim Dalı. Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yasir, M., & Khan, N. (2020). Mediating role of employees' trust in the relationship between ethical leadership and workplace deviance in the public sector hospitals of Khyber Pakhtunkhwa. *Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal*, 2, 113-123.

Yeşiltaş, M., & Tuna, M. (2018). The effect of ethical leadership on service sabotage. *The Service Industries Journal*, 38(15-16), 1133-1159.

Yeşiltaş, M., Tuna, M., & Ghazzawi, I. (2017). Ethical Leadership and Ethical Climate as the Determinants of Organizational Identification in Hotel Establishments in Turkey. *International Leadership Journal*, 9(3), 47-93.

Yılmaz, H. & Karahan, A. (2010). Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma . *Yönetim ve Ekonomi Dergisi* , 17 (2) , 145-158

Yoğurtçu, B. (2021). Bir Yükseköğretim Kurumunda Örgütsel Gücün Etik İklim ve Etik Liderlik ile İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Yukl, G. (2010). Leadership in Organizations. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Zel, Uğur. (2001), Kişilik ve Liderlik, Ankara: Seçkin Yayıncılık San. Ve Tic. A.Ş.



ÖZGEÇMİŞ

Lisans eğitimini University of Manitoba’da İktisat ve Siyaset Bilimi üzerine tamamlamıştır. Divleli, Bern Üniversitesi’nde Ekonomi ve Yönetim alanında master programında dersler almış; sonrasında Yüksek Lisans eğitimini Gebze Teknik Üniversitesi’nde “*Farklı Kademelerdeki Yöneticilerin, Etkililik ve Verimliliklerinde Yönetici Becerilerinin Rolü*’ adlı tezi ile tamamlamıştır. Doktora eğitimini ise yine Gebze Teknik Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Bölümünde “*Liderlik Tarzlarının, Çalışanların İş Karşısı Davranışlarına Etkisi ve Etik İklim*” adlı tez çalışması ile tamamlamıştır. Divleli, sürdürülebilirlik ve liderlik konularında çalışmalarını sürdürmektedir.

Kanada’da kendi işletmesinin müşteri ve saha yönetim sistemlerini yönettikten sonra, 2012-2019 yılları arasında Pendik Belediyesi’nde yerel yönetimlerin stratejik yönetişimini, yönetim hizmetlerinin yeniden yapılandırılmasını ve dijitalize edilmesini genel müdür ve belediye başkan yardımcısı sıfatlarıyla yönetmiştir. Özellikle imar ve ruhsat süreçlerinde dijital sistemler ile süreç şeffaflığının sağlanmasını; insan kıymetleri alanında ise yetenek yönetimini benimseyerek sürdürülebilir şehir hayatları inşa etmenin yönetsel dönüşümlerinde başrol oynamıştır. Sami Divleli, koordine ettiği ve uygulamaya geçirdiği sosyal projeler ile gençler ve yetişkinlerin yanı sıra yetim ve öksüz çocuklar, mülteciler ve engelliler gibi dezavantajlı grupların hayatlarına katkı sağlamayı amaçlamıştır.

Yurtdışında farklı coğrafya ve kültürlerde edindiği bilgi ve tecrübesi, üst düzey yönetici olarak yerel yönetimdeki tecrübesi, uluslararası networkü ile diploması, iki ve çok taraflı görüşmeler, kaos ve çatışma yönetimi alanlarında birikim sahibidir. Divleli, kariyerine Sürdürülebilir Yönetim alanında devam etmekte olup, özellikle global ölçekli emisyon azalım projelerine yatırım ve yatırım süreçlerinin dijitalizasyonu konularında çalışmalar yaparak devam etmektedir.

EKLER

Ek A: Tez Çalışması Kapsamında Yapılan Yayınlar

Divleli M.S., Ergün E. (2022). “Liderlik Tarzları ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı İlişkisinde Etik İklimin Mediator Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma”, Turkish Journal of Business Ethics”, 15(2), 77-120.



Ek B: Anket Formu

KATILIMCI HAKKINDAKİ GENEL BİLGİLER				
Cinsiyetiniz:	Erkek ☐	Kadın ☐		
Yaşınız:	18-24 yaş arası ☐	25-34 yaş arası ☐	35-44 yaş arası ☐	45-54 yaş arası ☐ 55 yaş ve üzeri ☐
Medeni Durumunuz:	Evli ☐	Bekar ☐		
Eğitim Durumunuz:	Lise ☐	Ön Lisans ☐	Lisans ☐	Lisansüstü ☐
Şu an çalıştığınız kurumdaki tecrübeniz?:	1-5yıl ☐	6-10yıl ☐	11-15yıl ☐	16 yıl ve üzeri ☐
Toplam iş tecrübeniz?	:	1-5yıl ☐	6-10yıl ☐	11-15yıl ☐ 16 yıl ve üzeri ☐

Bu kısımda dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algınızı ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Lütfen size en yakın gelen seçeneği yöneticinizi düşünerek (1) Hiçbir zaman 2) Arada bir (3) Bazen 4) Oldukça sık ve (5) Her zaman olmasa da çok sık şeklinde işaretleyiniz.

Sıra No	DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	Hiçbir zaman	Arada bir	Bazen	Oldukça sık	Her zaman olmasa da çok sık
	İdealleştirilmiş Etki (Davranışsal)	1	2	3	4	5
1	Önem verdiği değerleri ve ilkeleri açıklar.					
2	Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.					
3	Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alır.					
4	Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.					
	İdealleştirilmiş Etki (Niteliksel)	1	2	3	4	5
5	Kendisiyle çalışmaktan gurur duymanızı sağlar.					
6	Grubun iyiliği için kendi çıkarlarını bir kenara bırakır.					
7	Saygınızı kazanacak şekilde hareket eder.					
8	Güç ve güven duygusu sergiler.					
	İlham Verici Motivasyon	1	2	3	4	5
9	Gelecek hakkında iyimser konuşur.					
10	Başarılması gerekenler hakkında coşkulu konuşur.					
11	Çekici bir gelecek vizyonunu açıkça ifade eder.					
12	Amaçların gerçekleştirileceğine dair güvenini ifade eder.					
	Entelektüel Uyarım	1	2	3	4	5
13	Önemli varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için onları tekrar inceler.					
14	Sorunların çözümünde farklı bakış açıları arar.					
15	Sorunlara birçok farklı açıdan bakmanızı sağlar.					
16	Verilen görevlerin nasıl tamamlanması gerektiği konusunda yeni yollar önerir.					
	Bireysel Destek	1	2	3	4	5
17	Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcar.					
18	Size sadece grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.					
19	Sizi başkalarından farklı gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri olan bir birey olarak dikkate alır.					
20	Güçlü yönlerinizi geliştirmeniz için yardım eder.					
	DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK					

	Şartlı Ödül	1	2	3	4	5
21	Çaba göstermeniz karşılığında size yardım sağlar.					
22	Performans hedeflerine ulaşılmasında kimin sorumlu olduğunu açıkça tartışır.					
23	Performans hedeflerine ulaşıldığında kişinin ne elde etmeyi bekleyebileceğini açıkça belirtir.					
24	Beklentileri yerine getirdiğinizde memnuniyetini ifade eder.					
	Aktif İstisnalarla Yönetim	1	2	3	4	5
25	Dikkati düzensizliklere, hatalara, istisnalara ve standartlardan sapmalara yoğunlaştırır.					
26	Tüm dikkatini beklenmedik yanlışları, şikayetleri ve başarısızlıkları düzeltmek üzerine yoğunlaştırır.					
27	Tüm hataların kaydını tutar.					
28	Standartlara ulaşmak için dikkatinizi yanlışlara yönlendirir.					
	Pasif İstisnalarla Yönetim	1	2	3	4	5
29	Sorunlar ciddi boyutlara ulaşmaya kadar müdahale etmeyi beceremez.					
30	Harekete geçmeden önce işlerin kötüye gitmesini bekler.					
31	“Bir şey işliyorsa, dokunma!” inancına sıkı sıkıya bağlı olduğunu gösterir.					
32	Harekete geçmeden önce sorunların sürekli hale gelmesi gerektiğini gösterir.					
	Pasif/Kaçıngan Liderlik	1	2	3	4	5
33	Önemli konular ortaya çıktığında bu konulara bulaşmaktan kaçınır.					
34	Gerek duyulduğunda ortada olmaz.					
35	Karar vermekten kaçınır.					
36	Acil sorulara yanıt vermeyi erteler.					
	Müdahaleci Olmayan Liderlik (Laissez-faire)	1	2	3	4	5
37	Yöneticim, işleri yürütürken müdahalede bulunmaz.					
38	Yöneticim, işleri yürütürken farklı yol ve yöntemler denemez.					
39	Yöneticim, karar almaktan kaçınır.					
40	Yöneticim, yaptığımız işler konusunda bize serbestlik tanır.					
41	Yöneticim, onu rahatsız etmezsem, o da beni rahatsız etmez.					
42	Yöneticim, ihtiyaç olduğunda genellikle ortalıkta çok fazla görünmez.					
43	Yöneticim, acil olarak cevaplanması gereken soruları görüşmeyi genelde erteler.					
	ETİK İKLİM	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	Egoist iklim	1	2	3	4	5
57	Kurumum, örgüt çıkarlarındaki gelişmenin önemini vurgular.					
58	Kurumumda çalışanların, her zaman örgüt çıkarları ile alakadar olması beklenmektedir.					
59	Kurumumdaki her karar ve eylemin örgüt çıkarlarına katkı sağlaması beklenmektedir.					
60	Kurum çıkarlarına zarar veren işler kabul edilemez.					
	Yardımsever iklim	1	2	3	4	5
61	Kurumumda Çalışanlarla İlgilenme önemlidir.					

62	Kurumum, çalışan refahını önemser.					
63	Kurumumda tüm kararlar ve eylemlerin, genel olarak herkes için en iyi şekilde sonuçlanacak doğrultuda olması beklenir					
64	Kurumum tüm çalışanların mutluluğunu düşünür.					
	İlkeli iklim	1	2	3	4	5
65	Kurumumda, örgüt kuralları ve prosedürlerine uyum, itaat çok önemlidir					
66	Kurumumda çalışanların örgüt politikalarına sıkı şekilde bağlı kalması beklenir					
67	Kurumumda, firma kural ve prosedürlerini takip etmeyen insanlar iyi izlenim bırakmaz					
68	Kurumum, firma kural, prosedür ve politikalarının önemini vurgular.					
	Bu kısımda üretkenlik dışı davranışlar alınıza yönelik sorular bulunmaktadır. Lütfen size en yakın gelen seçeneği (1) Kesinlikle olmaz 2) Olası değildir (3) Fikrim yok 4) Olasıdır ve (5) Kesinlikle olur şeklinde işaretleyiniz	Kesinlikle olmaz	Olası değildir	Fikrim yok	Olasıdır	Kesinlikle olur
	VERİMLİLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI					
	Çalışanlara Karşı ÜKD	1	2	3	4	5
69	Kurumda birileriyle dalga geçmek					
70	Kurumda birilerine incitici sözler söylemek					
71	Kurumda etnik, dini ya da ırkçı söylemlerde bulunmak					
72	Çalışma ortamında birilerine kötü söz söylemek, hakaret etmek					
73	Kurumda birilerine eşek şakası yapmak					
74	Çalışma arkadaşlarına kaba davranmak					
75	Çalışma arkadaşını başkalarının önünde utandırmak					
76	Kurumdan izinsiz eşya almak					
	Örgüte Karşı ÜKD	1	2	3	4	5
77	İş saatlerinde çalışmaktan çok hayal kurmaya zaman harcamak					
78	İş gereği harcadığı paradan daha fazlasını geri alabilmek için makbuz/fiş/fatura/alındı belgesi üzerinde oynama yapmak					
79	Çalışma ortamında, kabul görenden fazla veya daha uzun mola almak					
80	İzin almadan işe geç gelmek					
81	İş ortamını kirletmek/dağıtmak					
82	Yönetici talimatlarını uygulamamak/ ihmal etmek					
83	Bilinçli olarak, gereğinden yavaş çalışmak					
84	Yetkili olmayan kişilerle işletmeye ait gizli bilgileri paylaşmak					
85	İşteyken alkol ya da yasal olmayan ilaç tüketmek					
86	İşinde az çaba harcamak					
87	Fazla mesai almak için işi bilerek uzatmak					

Ankete katıldığınız için teşekkür ederiz.