

Araştırma Makalesi

Etik Liderlik Ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı İlişkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü

The Relationship Between Ethical Leadership and Counterproductive Work Behaviours: The Mediating Role Of Organizational Commitment

Alptekin SÖKMEN Prof. Dr. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü alptekin.sokmen@hbv.edu.tr https://orcid.org/0000-0002-5162-0918	Gökhan KENEK Araştırma Görevlisi Gümüşhane Üniversitesi, İ.İ.B.F., İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü gokhankenek@gumushane.edu.tr https://orcid.org/0000-0002-5019-4099	Ezgi UĞRAŞ Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Yüksek Lisans Öğrencisi ezgiugras@windowslive.com
--	---	---

Makale Gönderme Tarihi 26.07.2019	Revizyon Tarihi 07.08.2019	Kabul Tarihi 07.09.2019
---	--------------------------------------	-----------------------------------

Öz

Bu çalışmanın amacı etik liderlik ile üretkenlik karşıtı iş davranışı arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık etkisini incelemektir. Araştırma, Türkiye genelinde inşaat sektöründe faaliyet gösteren özel bir şirketin 253 çalışanının katılımıyla tamamlanmıştır. Araştırma verileri anket yöntemi ile toplanmıştır ve verilere uygun olarak SPSS 23 programı aracılığıyla korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre; etik liderlik örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü, üretkenlik karşıtı iş davranışı ile ise negatif yönlü anlamlı ilişkilere sahiptir. Ayrıca, örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı iş davranışı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırmadan elde edilen diğer bir sonuca göre ise örgütsel bağlılık, etik liderlik ile üretkenlik karşıtı iş davranışı arasında aracılık etkisine sahiptir.

Anahtar Kelimeler: Etik liderlik, Örgütsel bağlılık, Duygusal bağlılık, Üretkenlik karşıtı iş davranışı

Abstract

The purpose of this study is to examine the mediator role of organizational commitment in the relationship between ethical leadership and counterproductive work behaviour. The datas of this study were obtained with survey method from 253 employees working in different departments in a firm that shows activity in the construction sector in Turkey. Correlation and regression analysis were applied by SPSS 23 programme. The results reveal that ethical leadership has a positive relationship with organitaional commitment; and negatif relationship with counterproductive work behaviour. Also, there is a negatif relationship between organizational commitment and counter-prductive work behaviour. Another result of the study is organitaional commitment has a mediating effect on the relationship between ethical leadership and counterproductive work behaviors.

Önerilen Atıf /Suggested Citation

Sökmen, A., Kenek, G., Uğraş, E 2019, Etik Liderlik Ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı İlişkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(4), 1568-1582

Keywords: *Ethical leadership, Organizational commitment, Affective commitment, Counterproductive work behavior*

1. Giriş

Etik ilkelerin örgüt süreçlerinin temelinde yer almasının gözetilmesi, yönetsel etik ya da etik liderlik anlamında belirlemelerde bulunulmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda “etik liderlik”; kurum işlerinin idaresinde ve yönetsel karar ve eylemlerin belirlenmesinde tutarlılık, gerçekçilik, adalet, eşitlik, tarafsızlık, dürüstlük, sorumluluk, açıklık / şeffaflık, sevgi, hoşgörü vb. gibi evrensel etik ilkelerin göz önünde bulundurulması doğrultusunda liderlik yapılmasını ifade etmektedir (Yılmaz, 2006, s.24). Bu yönüyle de etik liderlik; “kişisel davranış, tutum, söylemler ve kişilerarası ilişkiler aracılığı ile etik yönetim uygulamalarının gösterilmesi, hayata geçirilmesi ve ayrıca çalışanlar ile kurulan ikili ilişkilerle bu tür tutum ve davranışların teşvik edilmesi ve güçlendirilmesi olarak tanımlanabilmektedir” (Brown ve Trevino , 2006, s.596).

Örgütsel bağlılık kavramı da; etik liderlik gibi, örgütsel işbirliği davranışlarının incelenmesi sürecinde önemli rol oynamaktadır. Zira örgütlerde etkinlik ve verimlilik artışı, hedeflenen başarıya ulaşılması, iş bırakma ve devamsızlık oranlarının düşürülmesi, stresin azaltılması ve örgüt başarısını etkileyen diğer tüm problemlerin ortadan kaldırılması adına ve ayrıca motivasyon ve iş tatmininin sağlanabilmesi için büyük önem taşımaktadır. Buchanan 1974 yılında yaptığı çalışmada “örgütsel bağlılığı”; örgütün yararı ile ilgili olan amaç ve değerlere, çalışanın duygusal yönden taraftar gibi bağlanması olarak ifade etmiştir. Salancik’e (1977) göre de örgütsel bağlılık; “bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemlerdir” (Pongsettakul, 2008, s.43). Üretkenlik karşıtı iş davranışları ise yönetim ve organizasyon alanında önemli kabul edilen multidisipliner bir çalışma alanı olarak kabul edilmektedir (Marcus ve Schuler, 2004, s.649). Bu bağlamda ilgili literatür incelendiğinde, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının genel olarak farklı kuramsal temellerde ele alındığı görülmektedir. Buna yönelik olarak, üretkenlik karşıtı iş davranışları; “örgütsel fonksiyonları işlevsiz hale getiren ya da çalışanların etkililiğinin azalmasına neden olması bakımından örgüte zarar veren davranışlar” olarak tanımlanabilmektedir (Spector ve Fox, 2002, s.4). Bu tür davranışlar; direkt olarak örgütü ya da örgütün iç ve dış paydaşlarını hedef alınarak bilinçli ve açık bir şekilde ortaya konulabildiği gibi, aynı niyetle ve gizli bir şekilde de gerçekleştirilebilmektedir.

Etik liderlik, örgütsel bağlılık ve üretim karşıtı iş davranışları arasında doğrudan bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Bu temelde konu ile ilgili araştırmalar doğrultusunda da görülmektedir ki; örgüt çalışanlarının etik ilkelere aykırı liderlik tutum ve davranışlarına maruz kalmaları ve örgütsel bağlılık düzeylerinin zayıf olması durumunda, üretim karşıtı iş davranışlarının gerçekleştirilmesi olasılığı çok daha yüksek düzeyde gerçekleşmektedir (Ambrose, Seabright ve Schminke, 2002, s.951; Gruys ve Sackett, 2003, s.37; Kanten ve Ülker, 2014, s.25).

Bu kapsam doğrultusunda, çalışmada; etik liderlik ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına olan etkisi ve örgütsel bağlılığın, bu iki değişken arasındaki aracılık rolü incelenecektir. Çalışmanın ilk kısmında ilgili değişkenlere ait literatür özet bir şekilde aktarılacak, ikinci kısımda ise araştırma modeli ve hipotezlere yer verilerek toplanan veriler ışığında elde edilen bulgular tablolar halinde sunulacaktır. Ulaşılan sonuçlar ile ilgili değerlendirmelere ve geliştirilen önerilere ise çalışmanın son kısmında yer verilecektir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Etik Liderlik

Hiç şüphesiz liderlik ‘yönetim’ tarihi kadar eski bir tarihe sahiptir. Liderliğin en önemli unsurlarından biri değerlerinin belirli bir amaç doğrultusunda yönlendirilebilmesidir ki bu durumun mevcudiyetinin ilk insan topluluklarına kadar uzandığı söylenebilir (Şahne ve Şar, 2015: 110). Bass ve Stogdill (1990) liderliği “evrensel bir fenomen” olarak nitelendirmektedir. Bunu, “üyelerin algı, durum ve beklentilerinin sıklıkla yeniden yapılandırılmasını içeren iki üye veya daha fazla grup arasındaki bir etkileşim” olarak tanımlamıştır (Ver, 2009: 4).

Liderlerin bilgili ve en iyi yöntemlerin bilincinde olması gerekmektedir. Örgütlerde, karar verme süreci de iyi liderlik ile ilişkilendirilmektedir. Liderlerin verdikleri kararların sonuçlarının ne olduğunu bilmeleri gerekir. Bu kararlar astlarını olumlu ya da olumsuz olarak etkilemekte ve bu durum aynı zamanda tüm örgütü de etkilemektedir. Örgütlerin başarısı, liderlerinin verdiği kararlara bağlıdır (Ejimabo, 2015: 2). Organizasyon sürecinde liderliğin büyük rolü vardır. Liderler sadece örgütsel süreçleri kontrol etmezler, aynı zamanda örgüt üyeleri için çok güçlü rol modellerine sahiptirler. Üyeler, takip ettikleri liderin tutum ve davranışlarını taklit etme eğilimindedirler. Bir kişinin sahip olduğu pozisyonun gücü ile tüm örgütsel kararları verme hakkını elinde bulundurması, o kişinin lider olduğu anlamına gelmez. Liderlik, bir grubun veya örgütün hedeflerine ulaşmak için diğerlerini etkileme sürecidir. (Williams, 2015: 289).

Bugünün liderlerinin geleceği yarattıkları vizyonları, statüyü sorgulama yeteneğine sahip olması ve örgüt üyelerini oluşturulan vizyon etrafında toplayabilmek için ilham verebilmesi gerekmektedir. Etkili organizasyon yapıları yaratmanın yanı sıra günlük yapılan faaliyetlerin denetlenmesi ve ayrıntılı planlar oluşturmak için de liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Robbins ve Coulter, 2012: 368).

20. yüzyılın başlarından itibaren liderlik ile ilgili birçok araştırma yapılmış ve çeşitli yaklaşımlar ortaya konmuştur. Etkili liderlerin fiziksel, entelektüel, duygusal ve diğer kişisel özelliklerini belirlemeye odaklanan “Özellikler Yaklaşımı”, zihinsel niteliklere veya kişisel özelliklere değil liderin eylemlerine odaklanan “Davranış Yaklaşımları” ve lider davranışının her zaman ve her yerde aynı şekilde olmadığını, davranışın gerçekleştiği ortam ve olaylara göre farklılık gösterdiği ve en doğru yöntemin ortam özelliklerine uygun lider seçmenin olduğunu savunan “Durumsallık Yaklaşımı” liderlik üzerine ortaya konan araştırmalar doğrultusunda yapılan sınıflandırmalardır. “Karizmatik liderlik”, “etkileşimci liderlik”, “dönüşümsel liderlik”, “kültürel liderlik”, “stratejik liderlik”, “vizyoner liderlik”, “hizmetkar liderlik” ve “etik liderlik” ise son yıllarda üzerinde çok sık bir şekilde durulan liderlik yaklaşımlarıdır. Bu çalışmada da “etik liderlik” kavramı üzerinde durulmuştur.

Etik; “bireylerin davranışına rehberlik eden ahlakî kural ve standartlar sistemi” olarak tanımlanmıştır (Varinli, 2004: 45). Etiğin insan yaşamının her alanında kullanıldığını görmek mümkündür. Aslında, insan hayatının büyük bir bölümünün geçtiği iş hayatında, etik kavramının kapsamına giren birçok olay vardır. Söz konusu olayların bazıları doğrudan yöneticilerle ilişkili iken, bazıları dolaylı olarak çalışanlarla ilgilidir. Çalışanların etik sorularını yöneticilerine yönlendirmeleri için bir rehber olarak görmeleri oldukça doğaldır (Helvacı ve diğerleri, 2010, s. 391-392). Etik liderlik, sorumluluk bilincini dikkate alarak paylaşmayı ve ahlakî birlikteliği vurgulamaktadır. Bu liderlik anlayışı, örgütteki pozisyonu önemsemeden tüm üyelerini korumayı ve onlara saygı göstermeyi ilke edinmiştir. Bu anlayış, örgüt içinde yüksek etik standartlar koymayı teşvik etmektedir (Kılınç, 2010). Etik liderlik, örgütsel faaliyetlerde kural ve prensiplere uyulacağına, sonucu ne olursa olsun doğruluğun, dürüstlüğün ve adaletin temel alınacağına vurgu yapmaktadır. Bu durum ise çalışanlarda, örgüte ve yöneticilere karşı güven duygusu oluşturabilecek, aynı zamanda onlarda vicdani sorumluluk da oluşturarak kural ve prosedürlere uyma gerekliliği hissettirebilecektir (Sökmen, 2019).

Etik bir örgüt havası, sadece kurallar dizisiyle değil, eylemlerin sorumlulukla yerine getirildiği, dikkatli bir tavırla yakalanabilir. Etik liderliğe göre, sadece liderlik becerileri, takipçileri etkileyebilmek ve yönlendirebilmek için yeterli değildir. Sahip olunan liderlik becerilerinin, etik anlayış ile birlikte sergilenen davranışa entegre edilmesi gerekir. Bir diğer önemli nokta ise liderin vizyon oluşturmak ve uygulamak için sahip olduğu davranışlara inanmasıdır. Bu davranışlar etik liderliğin ön koşuludur (Çelik, 2000; 91). Harvey (2004) etik liderlerin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır; ortak değerleri ve etik standartları düzenli ve sürekli bir şekilde ifade eder, etik değerlerini sergiledikleri her davranışta korurlar, takipçilerinin duygu, düşünce ve davranışlarına dikkat ederek saygı duyarlar, bağlı oldukları kurum için personel istihdam edip etmeme konusunda karar verirken misyonlarını, değerlerini ve vizyonlarını ölçüt olarak kullanırlar ve olumsuz bir olay ile karşılaşıldığında bir tarafı suçlamak ya da olaya tepkisiz kalmak yerine öne çıkarlar ve en doğru ve etik olana yönlendirerek izleyenlerini motive ederler (Harvey, 2004: 23).

2.2. Örgütsel Bağlılık

Konu ile ilgili araştırmalar 1950'lere dayanmaktadır. Becker (1960), Etzioni (1965) ve Kanter (1968) gibi örgüt teorisyenler örgütsel bağlılık kavramı üzerine çalışan ilk araştırmacılarıdır. Bu çalışmaların tümü örgütsel bağlılığın çok değişkenli bir yapı olduğunu ortaya koymaktadır. Becker (1960) örgütsel bağlılığı; işten ayrılma maliyeti olarak ele alırken; Buchanan (1974) örgütün amacına ulaşması ve örgüte etkin bir bağlılık kazanması için bağlılığı kendinden özveri olarak görmektedir.

Allen ve Meyer (2004: 2) örgütsel bağlılığı “çalışanlar ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durum” olarak görmüştür. Bu durumu bireylerin davranışlarıyla açıklamaktadır. Bireyin organizasyonda kalması, bir bağlılık işaretidir. Allen ve Meyer (1990), (i) duygusal eklerin (duygusal bağlılık), (ii) çekici yararların veya kıdemin kaybedilmesi (devam bağlılığı); ve (iii) kişisel değerleri (normatif bağlılık) dikkate alarak literatürde en yaygın şekilde kullanıma sahip olan üç boyuttan oluşan örgütsel bağlılık sınıflandırmasında bulunmuşlardır. Buna göre *duygusal bağlılık*; duygusal bir bağ olarak kuruluşa bağlılık ve kuruluşla özdeşleşme ve buna dâhil olma durumudur. Duygusal bağlılık, kuruluşa ait olma ve bağlılık hissini ifade etmektedir (Sökmen, Kenek ve Ekmekçioğlu, 2017). Duygusal bağlılık, daha çok benzer değer ve hedeflerin algılarına dayanmakta ve çalışanın örgütü ile özdeşleşmesi ve buna dâhil olması ile ortaya çıkmaktadır. Çalışanın örgütüne sadakat, sevgi, aidiyet gibi olumlu duygularla psikolojik olarak bağlanma derecesidir. *Normatif bağlılık*; bir çalışanın örgütte kalma zorunluluğu hissini ifade etmektedir. Bu hisse sahip çalışanlar, yapılacak “doğru ve ahlaki olan şey” inancı sebebiyle örgütte kalmaya devam edecektir. Meyer ve Allen'a (1991) göre normatif bağlılık, örgütlerinde kalma konusunda algılanan bir yükümlülüğü ifade etmektedir. Bu kişiler örgütte kalmaya kendilerini mecbur hissetmektedirler. Normatif bağlılık, işverenine sadık kalmanın uygunluğunu vurgulayan sosyalleşme deneyimlerinin bir sonucu olarak gelişmektedir (Wiener, 1982: 420). *Devam bağlılığı* ise Becker'in “Yan Bahis Teorisi”nden yola çıkarak geliştirilmiştir. Bu bağlılık türü, literatürde rasyonel bağlılık olarak da adlandırılmaktadır (Gül, 2002: 45). Devam bağlılığı, çalışan birey tarafından kuruma yapılan yatırımların sonucudur. Çalışanın, çok fazla zaman ve çaba harcadığı ve dolayısıyla yatırım yaptığı düşünülmektedir. Bu yatırım nedeniyle örgütteki sürekliliğini sürdürmekte ve ayrılmak istememektedir.

Sahip olduğu pozisyon ne olursa olsun, çalışanın ait olduğu örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi ve örgüt üyeliğinin devamına yönelik bir arzu göstermesi, hiç şüphe yok ki o çalışanın örgüte yönelik katkısına olumlu yönde yansacaktır (Pelit, Boylu ve Güçer, 2007: 86). Bu çalışmada Allen ve Meyer (1990) tarafından yapılmış olan sınıflandırma benimsenmiş olup, araştırma kapsamında duygusal bağlılık boyutu kullanılmıştır.

2.3. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı

Her örgütte karşılaşılabilen bir durumdur ki; çalışanlar, sahip oldukları işin kendisinden kaynaklanan veya örgüt içinde buldukları ortamlardan kaynaklanabilen bazı nedenlerden dolayı istenmeyen birtakım davranışlar sergilemektedirler. Bu davranışlar, çalışanların fiziksel ve psikolojik zorluklarının bir sonucu olarak ortaya çıkmakta ve kişisel özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Çalışan davranışlarının karanlık yüzü olarak tanımlanan ve çalışanların kasıtlı olarak maddi ve ahlaki olarak zarar vermesi gibi davranışların ‘verimlilik dışı iş davranışları’ olarak tanımlandığı görülmektedir.

Spector ve Penney'e (2006) göre üretkenlik karşıtı iş davranışları; çalışanın kendi iradesiyle gerçekleştirdiği, yöneticiler, iş arkadaşları ve müşteriler gibi örgüt paydaşlarına zarar veren veya bu niyetle sergilenen belirli davranışlardan oluşmaktadır (Spector ve Penney, 2006: 447). Üretkenlik karşıtı iş davranışları; misilleme davranışı, saldırma, sapma, antisosyal davranışlar, kötü davranma, intikam alma, psikolojik yıldırma ve zorbalık, örgütsel vatandaşlık karşıtı

davranışlar, kötü örgütsel davranışlar ve işyeri şiddeti gibi farklı şekillerde adlandırılmıştır (Kessler vd, 2013: 180).

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarını “Sosyal Değişim Teorisi” ile birlikte açıklamak mümkündür. Bireyler, kendilerine karşı gösterilen olumlu davranışlara karşı olumlu tutum veya davranış yoluyla aynı yanıtı vermek eğilimindedirler. Çalışanlar olumsuz davranışlarla karşı karşıya kaldıklarında, olumlu tutum ve davranışlarını azaltırlar veya geri çekerler ve bunun yerine olumsuz davranışlara yönelirler. En önemli sosyal değişim teorilerinden biri olan Adams'ın (1965) eşitlik teorisine göre, adil olmayan muamele gören çalışanlar farklı davranış biçimleri sergileme eğilimindedirler. Buna göre; örgüt içi prosedürlerin doğruluğu veya kapsayıcılığından memnun olmayan çalışanlar; işe geç gitme, işten kaytarma, işi yavaşlatma, yetkisiz verilen molalar, yöneticiler ile ilgili küçük düşürücü ve alaycı ifadelerde bulunma ve diğer çalışanlara kaba davranma gibi üretkenlik karşıtı davranışlar ile bu adil olmayan duruma tepki göstermektedirler (Beauregard, 2014: 2). Kelloway, Francis, Prosser ve Cameron (2010) da üretkenlik karşıtı davranışları; protesto davranışları olarak ifade etmiştir.

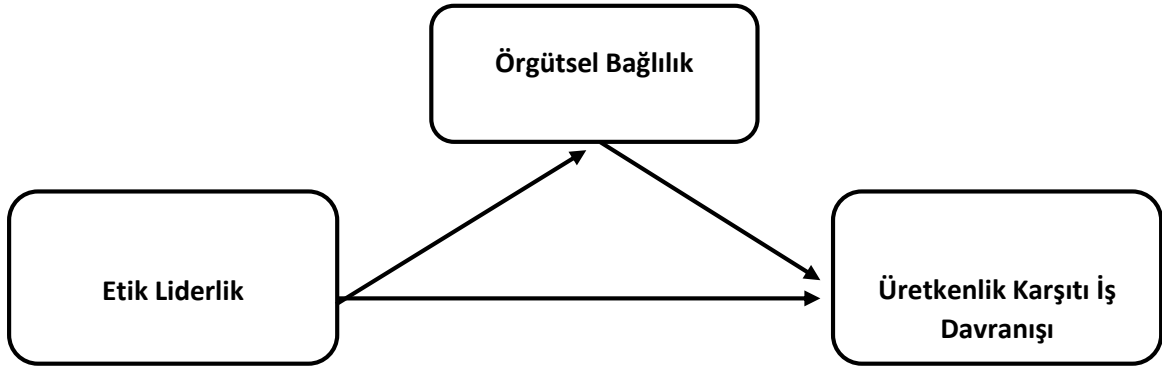
3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın temel amacı, etik liderlik, örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkilerin ortaya konması ve etik liderlik ile üretkenlik karşıtı iş davranışı arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık rolünün incelenmesidir. Gelişmiş ve bizim gibi gelişmekte olan ülkelerde hem kamu hem özel sektör kurumlarında etik liderliğe olan ilgi ve ihtiyaç giderek artmaktadır. Etik liderlik ve örgütsel bağlılık kavramlarının kurumsallaşması örgütler için büyük önem arz etmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanların karşılıksız olarak örgütlerinin çıkarları doğrultusunda davranmalarını ve örgütte kalma isteği duymalarını ifade etmektedir. Bu kavramlar, örgütün ortaya konan hedeflerine ulaşabilmeleri ve çalışanlardan beklenen davranışları sergileyebilmeleri adına büyük önem taşır. Literatür incelendiğinde bu değişkenlerin çalışan performansı, işte kalma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, verimlilik oranları ve anti sosyal davranışları gibi örgüt içi diğer değişkenlerle ilişkili olduğu görülmektedir. Etik liderlik, örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı iş davranışı kavramları, örgütler için büyük öneme sahip ve yöneticilerin olumlu yönde gelişmesine dikkat etmeleri gereken değişkenler arasında sayılmaktadır.

Araştırma, Türkiye genelinde inşaat sektöründe faaliyet gösteren özel bir şirketin çalışanlarıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma grubuyla 01/12/2018 – 15/02/2019 tarihleri arasında yüz yüze ve telefonla görüşülerek anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Çalışmanın evrenini Türkiye genelinde farklı şehirlerde yaşayan şirket çalışanı 328 kişi oluşturmaktadır. Örneklem ise 253 kişiden oluşmaktadır. Örneklemin evrene oranı %77 'dir. Araştırmada, geçerli ve güvenilir ölçme araçları kullanılmış, tüm katılımcılar gönüllü bir şekilde araştırmaya katkı sağlamışlardır. Araştırmaya katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum ve kıdemleri konusunda herhangi bir sınırlandırmaya gidilmemiştir.

Veri toplama amacıyla tasarlanan anket formu iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda örneklemin; cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, işyerindeki çalışma süresi (kıdem) ve gelir düzeyini belirlemeye yönelik 5 soru yönlendirilmiştir. İkinci kısımda ise araştırma değişkenlerinden etik liderlik için Berghofer ve Schwartz (2008) tarafından geliştirilen ve 6 ifadeden oluşan “Etik Liderlik Ölçeği”; örgütsel bağlılık için Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen, üç boyut ve 18 ifadeden oluşan (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”nin duygusal bağlılık boyutuna dair 6 ifadesi ve üretkenlik karşıtı iş davranışı için ise Spector ve arkadaşları (2006) tarafından geliştirilen ve Öcel (2010) tarafından uyarlaması yapılan 12 ifadeden oluşan “Üretim Karşıtı İş Davranışları Ölçeği” (ÜKİDÖ) kullanılmıştır. İkinci kısımda yer alan tüm ifadeler “1: Kesinlikle Katılmıyorum”, “2: Katılmıyorum”, “3: Kararsızım”, “4: Katılıyorum” ve “5: Kesinlikle Katılıyorum” ifadelerinden oluşmakta ve 5’li Likert Ölçeği’ne göre tasarlanmıştır. Toplanan verilere uygun analizler için SPSS 23 programının kullanılmıştır.

İlgili literatür doğrultusunda oluşturulan model Şekil 1’de gösterilmiştir. Modele göre etik liderlik bağımsız değişken, üretkenlik karşıtı iş davranışı bağımlı değişken ve örgütsel bağlılık ise aracı değişkendir.



Şekil 1. Araştırmanın modeli

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

H₁: Etik liderlik ile üretkenlik karşıtı iş davranışı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: Örgütsel bağlılık, etik liderlik ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında aracı etkiye sahiptir.

3.1 Araştırmanın Bulguları

Tablo 1’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan katılımcıların 135’i (% 53,4) kadın, 118’i (% 46,6) erkek bireylerden oluşmaktadır. Katılımcıların 130’u (% 51,4) 21-30, 97’si (% 38,3) 31-40, 26’sı (% 10,3) 41-50 yaşındadır. Katılımcılardan ilköğretim mezunu olan 3 (% 1,2) kişi, lise mezunu olan 35 (% 13,8) kişi, önlisans mezunu olan 48 (% 19) kişi, lisans mezunu olan 132 (% 52, 2) kişi, lisans üstü mezunu olan 35 (% 13,8) kişi bulunmaktadır. 37 (% 14,6) kişi asgari ücretle çalışmakta, 63 (% 24,9) kişi 2020-3000 TL, 68 (% 26,9) kişi 3001-4500 TL, 38 (% 15) kişi 4501-6000 TL, 24 (% 9,5) kişi 6001-7500 TL, 12 (% 4,7) kişi 7501-9000 TL aralığında ücret almakta, 7 (%2,8) kişi 9001 TL ve üzeri ücret almaktadır. Son olarak 4 (% 1,6) kişi ücret almadan çalışmaktadır. Buldukları kurumlarda 53 (% 20,9) kişi 1 yıldan az, 129 (%51) kişi 1-5 yıl, 50 (% 19, 8) kişi 6-10 yıl, 9 (% 3,6) kişi 11-15 yıl, 12 (% 4,7) kişi 15 yıldan fazla çalışmışlardır.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Durumu

		Kişi Sayısı	Yüzdeler Oranı (%)
Cinsiyet	Kadın	135	53,4
	Erkek	118	46,6
Yaş	21-30	130	51,4
	31-40	97	38,3
	41-50	26	10,3
Eğitim Durumu	İlköğretim	3	1,2
	Lise	35	13,8
	Önlisans	48	19,0
	Lisans	132	52,2
	Lisans Üstü	35	13,8
Çalışma Süresi	1 yıldan daha az	53	20,9
	1-5 yıl	129	51,0

	6-10 yıl	50	19,8
	11-15 yıl	9	3,6
	15'den fazla	12	4,7
Maaş	Stajyer (Ücretsiz)	4	1,6
	Asgari Ücret	37	14,6
	2020-3000	63	24,9
	3001-4500	68	26,9
	4501-6000	38	15,0
	6001-7500	24	9,5
	7501-9000	12	4,7
	9001 ve üzeri	7	2,8
	Toplam	253	100

3.2 Korelasyon ve Güvenilirlik Analizi

Tablo 2’de göre etik liderlik, örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı iş davranışı arasındaki ilişki düzeyleri ve değişkenlerin her birine ait Cronbach’s Alpha değerleri yer almaktadır. Tabloda görüldüğü üzere etik liderlik, örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı iş davranışı değişkenleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Cohen'e (2013) göre; $0,30 > r$ ise zayıf, $0,30 \leq r < 0,50$ ise orta, $0,50 \leq r < 1$ güçlü ilişki vardır denilebilir.

Tablo 2. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Değişkenler	1	2	3
Etik Liderlik	(0,87)		
Örgütsel Bağlılık	,787*	(0,75)	
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı	-,237*	-,318*	(0,78)

*Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. **Parantez içindeki değerler Cronbach Alfa güvenilirlik katsayılarıdır.

Değişkenler arasındaki ilişkilere bakıldığında; etik liderlik ile üretkenlik karşıtı iş davranışı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki; etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ve örgütsel bağlılık ile üretkenlik karşıtı iş davranışı arasında negatif yönlü orta derecede güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Tablo 2’de gösterilen korelasyon analizi sonuçlarına göre; “H₁: Etik liderlik ile üretkenlik karşıtı iş davranışı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.”, “H₂: Etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.” ve “H₃: Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.” kabul edilmiştir.

3.3. Aracı Etki

Aracı değişken, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki gözlemlenen ilişkinin tümünü veya yalnızca bir kısmını gösterebilir. Bütün ilişkiyi yansıtan tam aracı olarak tanımlanır ve bunun bir kısmını yansıtan kısmi aracı olarak tanımlanır. Tam aracılık durumunda, aracı değişken analize dahil edildiğinde, bağımlı veya bağımsız değişken arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak önemsiz hale gelmesi beklenir. Kısmi aracılık durumunda aracı değişken, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki tüm ilişkiyi ölçemez. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi, aracı değişkenin varyansı açıklama derecesi çok düşük olduğunda önemsizdir. Bu tür durumlarda, doğru değişkeninin seçilmediği sonucuna varılabilir. Kısmi veya tam bir aracı durumun

varlığından bahsetmek için bağımlı değişkenin, bağımsız değişken üzerindeki etkisinde dikkate değer bir düşüş göstermesi gerekmektedir (Hayes, 2009).

Aracılık modelinin test edilebilmesi için Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen yöntem başvurulmuştur. Bu yöntem göre; aracılık etkisinin varlığı bazı koşullara dayanmaktadır. Bu koşullardan sırasıyla ilki; bağımsız değişkende (etik liderlik) oluşan bir değişimin, bağımlı değişkende (üretkenlik karşıtı iş davranışı) bir değişime neden olması gerekmektedir. İkinci olarak bağımsız değişkende oluşan bir değişim, aracı değişkende de (örgütsel bağlılık) bir değişimin oluşmasına sebep vermeli ve son olarak aracı değişkende oluşan bir değişim de bağımlı değişkende meydana gelecek bir değişime sebep olmalıdır. Bu ön koşulların yerine getirilmesi ile birlikte bağımsız ve aracı değişkenler bir arada analize tabi tutulduğunda, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin şiddeti azalmalı veya anlamsız hale gelmelidir.

Tablo 3. Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	β	p	R ²	Aracılık Rolü;
Etik Liderlik	Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı	-,166	-,240	,000	,058	1. Adım
Etik Liderlik	Örgütsel Bağlılık	,720	,787	,000	,620	2. Adım
Örgütsel Bağlılık	Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı	-,237	-,313	,000	,098	3. Adım
Etik Liderlik	Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı	,013	,018	,851	R ² : ,098	
Örgütsel Bağlılık	Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı	-,248	-,328	,001		

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre ilk adımda bağımsız değişken olan etik liderliğin bağımlı değişken olan üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerinde negatif yönlü anlamlı etkisinin (β : -,240; p : ,000) olduğu; ikinci adımda, etik liderliğin aracı değişken olan örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin olduğu (β : ,787; p : ,001) olduğu; üçüncü adımda ise aracı değişken olan örgütsel bağlılığın bağımlı değişken üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerinde negatif yönlü anlamlı etkisinin olduğu (β : -,313; p : ,000) olduğu tespit edilmiştir. Son aşamada etik liderlik ve örgütsel bağlılığın birlikte analize dâhil edilerek üretkenlik karşıtı iş davranışına olan etkileri incelenmiştir. Sonuç olarak, etik liderliğin üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerindeki anlamlı etkisini (β : ,018; p : 0,851) yitirdiği, örgütsel bağlılığın ise üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerindeki anlamlı etkisinin (β : -,328; p : 0,001) devam ettiği saptanmıştır. Bu doğrultuda örgütsel bağlılık, etik liderlik ile üretkenlik karşıtı iş davranışı arasında tam aracı etkiye sahiptir ve dolayısıyla H4 kabul edilmiştir.

4. Sonuç ve Öneri

İşletmelerde, özellikle hizmet odaklı sektörlerde, hizmet kalitesinin temel belirleyicisi çalışanlardır. Bu tür kurumlarda, verimliliğinin sağlanabilmesi için çalışanların örgütsel bağlılığının ve iş performansının yüksek düzeyde sağlanması büyük önem arz eder. Çalışanların örgüte bağlanmalarını ve yüksek düzeyde performans göstermelerini sağlayan ve etkili olan

faktörlerden biri, şirket yöneticisinin sergilediği etik liderlik davranışıdır. Bir diğer önemli faktör ise işletmenin sahip olduğu etik iklimidir. Bu tez çalışması ile etik liderlik davranışının sonuçlarına odaklanılmıştır.. Katılımcılardan elde edilen verilerin analiz edilmesiyle ulaşılan sonuçlara göre; etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır ve buna göre H₁ kabul edilmiştir. Bu sonuç; Hassan, Wright ve Yukl (2014), Kim ve Brymer (2011), Demirtas ve Akdoğan (2015) ve Neubert ve arkadaşlarının (2009) çalışmalarının sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Diğer bir sonuca göre ise örgütsel bağlılık ile üretkenlik karşıtı iş davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuç; Dalal (2005), Gill ve arkadaşlarının (2011) ve Ramshida ve Manikandan'ın (2013) çalışmalarından elde edilen sonuçlar ile paralellik göstermektedir. Çalışmanın ortaya koyduğu diğer bir bulgu ise örgütsel bağlılığın, etik liderlik ile üretkenlik karşıtı iş davranışı arasında tam aracı role sahip olduğudur. Bu sonuca göre sergilenen etik liderliğin, çalışanların örgütlerine daha fazla bağlanmalarını ve dolayısıyla üretkenlik karşıtı iş davranışlarını da azalttığını söylemek mümkündür. Çalışanlara etik davranışları benimsetebilmek için, bu davranışlar öncelikle üst yönetimde benimsenmeli, orta düzey yöneticilere aktarılmalı ve kuruluşun tüm çalışanlarına yayılmalıdır. İşyerinde etik anlayışın geliştirilmesi ve korunmasının garantisi, yöneticilerin yüksek bir etik standarda sahip olması ve çalışanlara olumlu ve örnek davranışlar göstermesidir. Diğer taraftan örgütsel bağlılığın da üretkenlik karşıtı iş davranışlarını azalttığını söylemek mümkündür. Etik bir liderliğin yanı sıra örgütsel bağlılığı artıracak uygulama ve yöntemler de olumsuz ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarının azalmasına olanak oluşturur.

Verimlilik karşıtı iş davranışı, kurumların giderek daha fazla karşılaştığı bir sorun haline gelmiştir. Bu nedenle, araştırmalardaki yeri giderek artmaya başlamıştır. Olumsuz davranışları, üretken olmayan iş davranışları olarak nitelerek için davranışların sınırları iyi çizilmeli ve doğru bir şekilde analiz edilmelidir. Bu şekilde, davranışın nedenlerini ve alınacak önlemler daha pragmatik olacaktır. Üretkenlik karşıtı davranışlar çalışanların yine işletme içinde bulunan soyut unsurlardan etkilenerek meydana gelebilmekte veya bireylerin karakter ve kişisel yaşamlarıyla bağlantılı olabilmektedir. Çalışanların söz konusu bu negatif davranışları işletmelerin çıkarlarına zarar verecek sonuçları doğurabilmekte, üstelik bireylerin motivasyon ve iş tatminini bozarak performansını negatif yönde etkileyebilmektedir. Üretkenlik karşıtı davranışların sebepleri daha çok araştırılıp konu ile ilgili önleyici ve yok edici tedbirlerin geliştirilmesi sağlanabilir.

Örgütlerdeki bazı eksiklikler, çalışanların üretkenlik karşıtı davranışlar sergilemelerine zemin hazırlayabilmektedir. Örgütün bu tür davranışlara karşı caydırıcı bir politikaya sahip olmaması bu eksikliklerin başında gelmektedir. Örneğin, çalışanlar böyle bir davranış sergilerse ciddi yaptırımlarla karşı karşıya kalacaklarını bilirlerse, muhtemelen bu davranışa daha az eğilimli olacaktır. Örgütlerdeki ödül ve ceza politikaları da bu tür davranışların ortaya çıkmasında rol oynayan bir faktördür. Üretkenlik karşıtı, zarar verici bu tür davranışlara karşı bir cezalandırma sisteminin bulunmaması veya doğru ve istenilen davranışların ödüllendirilmemesi, istenmeyen davranışların istenilenlere doğru evrilmesini engelleyecektir. Örgütün kural ve prosedürlerinin çalışanlar tarafından algılanma şekli de verimlilik karşıtı davranışlarla ilgili olabilmektedir. Sosyal öğrenme teorisine göre, bireyler buldukları sosyal sistem içindeki diğer kişilerin davranışlarını gözlemleyerek bir öğrenme gerçekleştirir. Örneğin, bir çalışanın işten kaytarması ve işi yavaşlatması iş arkadaşları tarafından gözlemlenebilir. Bu davranış yönetim tarafından bilindiği halde herhangi bir şekilde cezalandırılmaması, diğer çalışanlarında bu türden davranışlar sergilemelerine yol açabilir. Bu durumda, örgütün yapması gereken, istenmeyen davranışların ve cezalarını açıkça tanımlamak ve bunu hiçbir örgüt üyesine ayrımcılık yapmadan uygulamaktır.

Kaynakça

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- Allen, N. J., ve Meyer, J. P. (1990). The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization. *Journal Of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.

- Ambrose, M., Seabright, M. A. ve Schminke, M. (2002). "Sabotage in the workplace: The Role of Organizational Injustice", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89: 947-965
- Baron, R. M., ve 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., ve Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Beauregard, T.A. (2014). Fairness Perceptions of Work-Life Balance Initiatives: Effects on Counterproductive Work Behaviour. *British Journal of Management*, 1-18.
- Becker, H S (1960) Notes on the concept of commitment *American Journal of Sociology*, 66, 32-42
- Berghofer, D. ve Schwartz G., (2008). *The Ethical Leadership Scales (Ethical Competence Scale, Ethical Leadership Scale, Ethical Organization Scale)*, USE: Trafford Publishing.
- Brown, M. E. ve Trevino, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- Buchanan, B. (1974), *Building Organizational Commitment: The Socialization Of Managers In Work Organizations*, *Administrative Science Quarterly*,19(4), 533-546.
- Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Routledge.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik'*, Pegem A. Yayıncılık, Ankara, 288.
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of applied psychology*, 90(6), 1241.
- Demirtas, O., ve Akdoğan, 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.
- Ejimabo, N. O. (2015). An Approach To Understanding Leadership Decision Making In Organization. *European Scientific Journal*, Esj, 11(11).
- Etzioni, A. (1965). Organizational control structure. *Handbook of organizations*, 650, 677.
- Gill, H., Meyer, J. P., Lee, K., Shin, K. H., ve Yoon, C. Y. (2011). Affective and continuance commitment and their relations with deviant workplace behaviors in Korea. *Asia Pacific Journal of Management*, 28(3), 595-607.
- Gruys, M. L., ve Sackett, P. R. (2003). Investigating The Dimensionality Of Counterproductive Work Behavior. *International Journal Of Selection And Assessment*, 11(1), 30-42.
- Gül, H. (2002). *Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi*. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(2), 37-55.
- Harvey, E. (2004). Liderlik ve Etik. *Executive Excellence*, 8(87), 23.
- Hassan, S., Wright, B. E., ve Yukl, G. (2014). Does ethical leadership matter in government? Effects on organizational commitment, absenteeism, and willingness to report ethical problems. *Public Administration Review*, 74(3), 333-343.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication monographs*, 76(4), 408-420.
- Helvacı, C., Oyman, T., Gündoğan, İ., Sözbilir, H., Parlak, O., Kadir, S., ve Güven, N. (2010) *Mineralogy And Genesis Of The Lateritic Regolith Related Ni-Co Deposit Of The Çaldağ Area (Manisa, Western Anatolia), Turkey*.

- Kanten, P. Ve Ülker, F. (2014). “Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşısı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü”, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (32), 16-40.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment And Social Organization: A Study Of Commitment Mechanisms İn Utopian Communities. *American Sociological Review*, 499-517.
- Kelloway, E.K., L. Francis, M. Prosser, J.E. Cameron (2010). “Counterproductive Work Behavior as Protest”, *Human Reserch Management Review*, 20(1), 18-25.
- Kessler, S. R., Bruursema, K., Rodopman, B. Ve Spector, P. E. (2013). “Leadership, interpersonal conflict, and counterproductive work behavior: An examination of the stressor–strain process”, *Negotiation and Conflict Management Research*, 6(3), 180-190
- Kılınç, A. Ç. (2010). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları göstermedüzeyleri ile öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki.Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim BilimleriAnabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Ankara.
- Kim, W. G., ve Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1020-1026.
- Marcus, B. ve Schuler, H., (2004). Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective, *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 647-660.
- Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1997). *Commitment İn The Workplace: Theory, Research, And Application (Advanced Topics İn Organizational Behavior)*. Thousand Oaks, Ca: Sage Publications.
- Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (2004). TCM employee commitment survey academic users guide 2004. London, Ontario, Canada: The University of Western Ontario, Department of Psychology.
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A. ve Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 157-170.
- Öcel, H. (2010). “Üretim Karşısı İş Davranışları Ölçeği: Gerçeklik ve Güvenirlik Çalışması”, *Türk Psikoloji Yazıları*, 13(26), 18-26.
- Pelit, E., Boylu, Y., & Güçer, E. (2007). Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Akademisyenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 86-114.
- Ramshida, A. P. ve Manikandan, K. (2013). Organizational commitment as a mediator of counterproductive work behavior and organizational culture. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 2(2), 59-69.
- Robbins, Stephen P., Coulter, Mary (2012); *Management*, New Jersey, Prentice Hall, 11th Ed.
- Salancik, G. R. ve Pfeffer, J. (1977). An examination of need-satisfaction models of job attitudes. *Administrative science quarterly*, 427-456.
- Sökmen, A. (2019). Etik Liderlik, Örgütsel Güven, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Hastane İşletmesinde Araştırma. *Third Sector Social Economic Review*, 54(2), 917-934.

- Sökmen, A., Kenek, G. ve Ekmekçioğlu, E. B. (2017). Etkileşimsel Adalet ve Duygusal Bağlılık İlişkisi: Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 196-214.
- Spector, P. S., Penney. (2006). The Dimensionality Of Counterproductivity: Are All Counterproductive Behaviors Created Equal?. *Journal Of Vocational Behavior*, 68(3), 446-460.
- Spector, P. E., Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12, 269-292.
- Spector, P. E., Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets, 46, Washington DC: American Psychological Association.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A. ve Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?. *Journal of vocational behavior*, 68(3), 446-460.
- Şahne, B. S., ve Şar, S. (2015). Liderlik kavramının tarihçesi ve Türkiye’de ilaç endüstrisinde liderliğin önemi. *Marmara Pharmaceutical Journal*, 19(2), 109-115.
- Varinli, İ. (2004). Hizmet Kalitesi, Değer, Hasta Tatmini Ve Davranışsal Niyetler Arasındaki İlişki: Kayseri’de Poliklinik Hastalarına Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), 33-52.
- Ver, Heather. (2009). *Conceptions Of Leadership*. Publishing By: Developmental Leadership Program.
- Wiener, Y. (1982). Commitment İn Organizations: A Normative View. *Academy Of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Williams, Chuck. (2015). *Principles Of Management 7th Edition*. Publishing By: South-Western, Cengage Learning
- Yılmaz, E. (2006). Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi. Doktora tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya

Research Article

Etik Liderlik Ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı İlişkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü

The Relationship Between Ethical Leadership and Counterproductive Work Behaviours: The Mediating Role Of Organizational Commitment

<p>Alptekin SÖKMEN Prof. Dr. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü alptekin.sokmen@hbv.edu.tr https://orcid.org/0000-0002-5162-0918</p>	<p>Gökhan KENEK Araştırma Görevlisi Gümüşhane Üniversitesi, İ.İ.B.F., İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü gokhankenek@gumushane.edu.tr https://orcid.org/0000-0002-5019-4099</p>	<p>Ezgi UĞRAŞ Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Yüksek Lisans Öğrencisi ezgiugras@windowslive.com m</p>
---	--	---

Extensive Summary

Introduction

An ethical organizational climate can be captured not only through a series of rules, but with a careful attitude in which actions are performed responsibly. According to ethical leadership, only leadership skills are not sufficient to influence and direct followers. Leadership skills should be integrated into the behavior exhibited along with ethical understanding. Another important point is that the leader believes in his / her behaviors to form and implement a vision. Researchs show that; In the event that employees are exposed to leadership attitudes and behaviors that are contrary to ethical principles and their organizational commitment levels are weak, the possibility of performing counterproduction behaviors is much higher (Ambrose, Seabright and Schminke, 2002, p.951; Gruys and Sackett, 2003, p. 37; Kanten and Ulker, 2014, p.25).

In this context, the effects of ethical leadership and organizational commitment on counterproductive work behaviors and the mediating role of organizational commitment between these two variables will be examined. In the first part of the study, the literature of the related variables will be summarized, and in the second part, the research model and the hypotheses presented. Evaluations and suggestions about the results will be included in the last part of the study.

In scope of this study hypotheses are developed as:

H1: There is a negative and significant relationship between ethical leadership and counterproductive work behaviours.

H2: There is a positive and significant relationship between ethical leadership and organizational commitment.

H3: There is a negative and significant relationship between organizational commitment and counterproductive work behaviour.

H4: Organizational commitment has a mediator affect on the relationship between ethical leadership and organizational commitment.

Methodology

The purpose of this study is to examine the relationship between the variables of ethical leadership, organizational commitment and counterproductive work behaviour, and to indicate the mediator role of organizational commitment in the relationship between ethical leadership and counterproductive work behaviour. In accordance with the literature described above, a research model has been established in Figure 1 below.

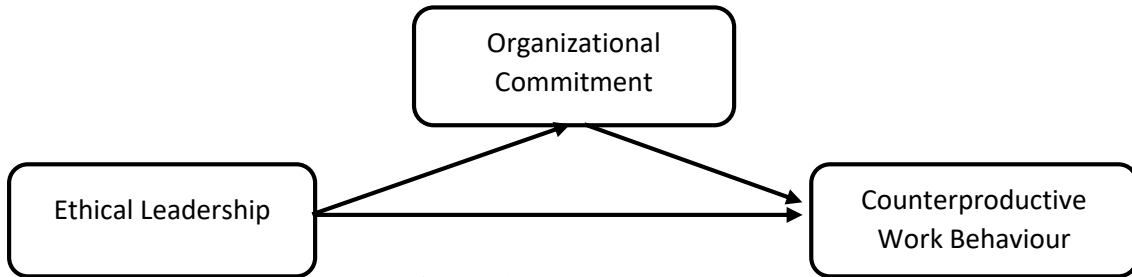


Figure 1. Research Model

The scale of the ethical leadership which was developed by Berghofer and Schwartz (2008) consists of 6 items, affective commitment dimension from the organizational commitment scale which was developed by Meyer and Allen (1997) consist of 6 items and the scale of counterproductive work behaviour which was developed by Spector et al. (2006) were used. Descriptive statistical analysis, reliability analysis, correlation and regression analysis which are used in the study were applied by SPSS 23. The scale was applied to 253 employees (46,6% male, 53,4% female, 51,4% were between 21-30 age, 52,2% master's degree, 51% have 1-5 years tenure) working in different departments in a firm that shows activity in the construction sector in Turkey.

Table1. Intercorrelations Among The Variables

Variable	1	2	3
Ethical Leadership	(0,87)		
Organizational Commitment	,787*	(0,75)	
Counterproductive work behaviours	-,237*	-,318*	(0,78)

* $p < 0,01$; The values in the parentheses are reliabilities of variables.

According to analyzes there is negative correlation between ethical leadership and counterproductive work behaviour; positive correlation between ethical leadership and organizational commitment; and negative correlation between organizational commitment and counterproductive work behaviours. So, H_1 , H_2 and H_3 were accepted.

Table 2. Results of Regression Analysis

Independent Variable	Dependent Variable	B	β	p	R^2
----------------------	--------------------	---	---------	---	-------

Ethical Leadership	Counterproductive Work Behaviours	-,166	-,240	,000	,058
Ethical Leadership	Organizational Commitment	,720	,787	,000	,620
Organizational Commitment	Counterproductive Work Behaviours	-,237	-,313	,000	,098
Ethical Leadership Organizational Commitment	Counterproductive Work Behaviours	,013 -,248	,018 -,328	,851 ,001	R ² : ,098

Regression analysis revealed that by the study is that organizational commitment has a mediating effect on the relationship between ethical leadership and counterproductive work behaviours.

Conclusion and Suggestions

According to this result, it is possible to say that the ethical leadership exhibited further engages the employees in their organizations and thus reduces the counterproductive work behaviors. In order to adopt ethical behaviors to employees, these behaviors must first be adopted in senior management, transferred to middle level managers and spread to all employees of the organization. The guarantee of the development and protection of ethical understanding in the workplace is that managers have a high ethical standard and show positive and exemplary behaviors to employees. On the other hand, it is possible to say that organizational commitment reduces work behaviors against productivity. In addition to ethical leadership, practices and methods to increase organizational commitment, create opportunities to reduce negative and anti-productivity business behaviors. To characterize negative behaviors as counterproductive work behaviors, the boundaries of behaviors should be well drawn and analyzed correctly. In this way, the causes of the behavior and the measures to be taken will be more pragmatic. These negative behaviors of the employees may have consequences that may harm the interests of the enterprises and may also affect personal performance negatively by disrupting individuals' motivation and job satisfaction. The causes of counterproductive work behaviors can be further investigated and preventive and destructive measures can be developed.