

# Liderlik Tarzları ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı İlişkisinde Etik İklimin Mediator Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma

Mehmet Sami Divleli, Ercan Ergün

**Özet:** Her örgütte bazı çalışanlar, örgütün etkinliğini geliştirmekten ziyade azaltan zararlı davranışlarda bulunmaktadır. Verimlilik karşıtı iş davranışı (ÜKİD) 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 ÜKİD'i etkileyebileceği ve bu doğrultuda bilimsel ve pratik yararlılık sağlayan öneriler getirilebileceği bu araştırmanın temel motivasyonudur. Bu bağlamda Sosyal Mübadele Teorisi ve Etik İklim Teorisi perspektifinden hareketle bu çalışmanın amacı ÜKİD'i dönüştürücü ve etkileşimli liderlik tarzlarını etik iklim çerçevesinde incelemektir. Araştırma kapsamında İstanbul'da aktif olarak mesleklerine devam eden 437 öğretmene ulaşılmıştır. SPSS kullanılarak analiz edilen veriler çerçevesinde etik iklimin dönüştürücü liderlik ile ÜKİD arasında kısmi; etkileşimli liderlik ile ÜKİD arasında tam aracı etkisi olduğu bulunmuştur. Söz konusu ilişkiler alan yazın ışığında tartışılmış, gelecek çalışmalara ve yöneticilere yönelik önerilerde bulunulmuştur.

## Ethical Climate's Mediating Role Between Leadership Styles and Counterproductive Work Behaviors in the Field of Education

**Anahtar Kelimeler:** Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimli Liderlik, Etik İklim, Verimlilik Karşıtı İş Davranışları, Eğitim Sektörü

**Abstract:** 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 correlations are discussed within the framework of literature; suggestions are made for leaders and further researches.

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

@ Doktora Öğrencisi, Gebze Teknik Üniversitesi

ID 0000-0002-5182-9041

@ Doçent Dr., Gebze Teknik Üniversitesi

ID 0000-0002-9168-7340

➔ Divleli, M. S. & Ergün, E. (2022). Liderlik tarzları ve üretkenlik karşıtı iş davranışı ilişkisinde etik iklimin mediator rolü: Eğitim sektöründe bir araştırma. *İş Ahlakı Dergisi*, 15(2), 77-120.

✍ Araştırma Makalesi

© İGİAD  
DOI: 10.12711/tjbe/m3794  
İş Ahlakı Dergisi, 2022  
isahlakidergisi.com

📅 Başvuru: 16.02.2022  
Revizyon: 11.11.2021  
Kabul: 01.02.2022  
Basım: 11.2022

## Giriş

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 & 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 & 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 örgütü uygun bir işyeri ortamı sağlama yükümlülüklerini yerine getiriyor olarak algılayan çalışanların, ÜKİD 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, ÜKİD 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 ÜKİD eğilimlerini azaltacağını düşünmekteyiz. Bununla beraber alan yazında yapılan araştırmalar sonucunda söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanmadığından eğitim sektöründe yapılacak bu çalışma ilk olma özelliği taşıyacaktır.

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 ÜKİD arasındaki ilişkiyi açıklayarak eğitim sektöründeki yönetici ve çalışanlara yeni bir bakış açısı kazandırarak pratik

anlamda ve buna ek olarak araştırmamanın bağımlı değişkeni olan verimlilik karşıtı iş davranışlarının açıklanmasına katkı sağlayacağı için teorik anlamda yararlı olacaktır. Alan yazında yapılan araştırmalar sonucunda söz konusu değişkenlerin ikili olarak kendi aralarında sıklıkla çalışıldığı görülmüş (Engelbrecht vd., 2005; Sagnak, 2010; Herminingsih & Supardi, 2017; Liu & Sun, 2014; Holtz & Harold, 2013; Howladar, 2018; Yogasari & Budiasih, 2019; Sharma & Nair, 2020; Appelbaum vd., 2005; Eigenstetter vd., 2007; Mathur vd., 2018) ancak bu üç değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanmadığından ve ek olarak bu araştırma modelinin eğitim sektöründe daha önce ele alınmadığından yapılan bu çalışma ilk olma özelliği taşımaktadır.

## Teorik Arka Plan ve Hipotezler

### Liderlik Tarzları ile Verimlilik Karşıtı İş Davranışı Arasındaki İlişki

Dönüşümcü liderler adalet, eşitlik ve barış gibi moral değerler yanında ideallerle ilgili bilinç oluşturma çabası içinde olurlar (Altun, 2002). İdaresinde olanların idealleşmiş vizyonlarını gerçekleştirmek için izleyenleri yetkilendirme, güçlendirme ve dağıttığı yetki ile gücü eylem birliğine dönüştürme yeteneğine sahip olmalıdırlar (Bass, B. M. 1985). Dönüşümü başaracak ileri görüşlülükleri, izleyenlerinin en üst seviye güdülenmelerini sağlayacak karizmatik yetenekleri ve kişilik güçleri değişimin doğasıyla özdeşleşmiştir (Erçetin, 2000; Keçecioğlu, 2003). Dönüşümcü liderler yenilikleri destekleyerek (Paulsen, 2013) statükoyu bozacak ve hedeflerine ulaştıracak yeni fırsatların arayışı içindedirler (Dumdum, 2013). Dönüşümcü liderliğin çalışanlar üzerindeki olumlu etkileri, iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık, değişmeye hazır olma, örgütsel gelişim, örgütsel adalet ve görev performansı göstergelerindeki gelişme olarak ortaya çıkmıştır (Medley & Larochelle, 1995; Pillai vd, 1999; Asgari vd, 2008).

Etkileşimci liderlik, astlar ile lider arasındaki karşılıklı beklentilerin ve sonucunda ödül veya cezanın net olarak ifade edildiği bir liderlik tarzıdır (Bass, B. M. (1985). Yani bu liderlik takipçiler ile liderleri arasındaki değişime dayalıdır. Etkileşimci liderlik, birtakım ödüller koyarak çalışanların belirlenen kurallara uymasını ve dolayısıyla lidere itaat etmesini amaçlayan bir liderlik türüdür (Eren ve Titizoğlu 2014). Bu liderlik tarzının geçmişten gelen olumlu davranış ve gelenekleri sürdürme ve bunu sonraki nesillere aktarma gibi geleceğe olumlu katkıları vardır. Bununla beraber yenilikçi ve gelişimci yönünün az olması gibi bir durum da mevcuttur (Eren, 2003).

En genel açıklamasıyla ÜKİD, 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. ÜKİD 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 çağırarak) gibi davranışları içermektedir (Spector, Fox ve Domagalski, 2006, s. 30; Martinko, Gundlach ve Douglas, 2002, s. 37).

İlgili alan yazında yapılan bazı araştırmalar, ÜKİD'in öncüllerine yönelik olarak yapılan araştırmaların henüz yeterli seviyeye ulaşmadığını belirtmektedir (Lee ve Huang, 2019; Wen vd., 2020; Zeng vd., 2020; Lan vd., 2021). Bu nedenle, hangi örgütsel yönetim mekanizmalarının (örneğin liderlik) ÜKİD ile etkili bir şekilde başa çıkabileceğini anlamak çok önemlidir (Huang vd.,2021). Bu araştırmada Kahn'ın (1990) katılım teorisinden (Engagement Theory) 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 ÜKİD ile ilişkisini inceleyen araştırmalar neticesinde Şengüllendi ve arkadaşlarının (2020) bankacılık sektörü çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, toksik liderliğin verimlilik karşıtı iş davranışlarının artmasına neden olduğu sonucu bulunmuştur. Kayani ve Alasan'ın (2021) liderlik tarzlarının ÜKİD üzerindeki etkisini incelediği araştırmada, çalışanların algıladığı dönüşümcü liderlik, etik liderlik ve katılımcı liderlik düzeyleri arttıkça, örgütsel bağlılıklarının artacağı ve bunun da verimlilik karşıtı iş davranışlarında daha olumsuz büyümelere neden olabileceği ortaya çıkmıştır. Mevcut araştırma ayrıca, zaman içinde çalışan bağlılığı aracılığıyla verimlilik karşıtı iş davranışlarını hafifletebilecek üç liderliğin dinamik bir modelini ortaya koymaktadır. Sharma ve Nair'in (2020) banka çalışanları üzerinde yaptıkları çalışma ise dönüşümcü liderlik tarzının takipçilerin verimlilik karşıtı iş davranışları ile negatif bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur. Liu ve Sun'un (2014) lojistik sektöründe yapmış oldukları araştırmada, etkileşimci liderlik tarzının çalışanların ÜKİD'lerini etkili bir şekilde azaltabileceğini ve lider-üye etkileşiminin ise bu ilişki-de kısmi aracı değişken olduğunu göstermektedir.

Bu doğrultuda, çalışmada öğretmenlerin verimlilik karşıtı iş davranışları sergilemeleri üzerinde dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzlarının etkisinin olduğu öne sürülmektedir.

Buradan hareketle;

$H_1$  : Liderlik Tarzları ile Verimlilik Karşıtı İş Davranışı (ÜKİD) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1a}$  : Dönüştürücü Liderlik Tarzı ile ÜKİD arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1b}$  : Etkileşimci Liderlik Tarzı ile ÜKİD arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### **Etik İklim Teorisi Perspektifinde Etik İklim ile Verimlilik Karşıtı İş Davranışı Arasındaki İlişki**

Bir örgütte etik davranışa ihtiyaç duyulmasının sebebi, çalışanların iş ortamında doğru ve yanlışın meşru kaynağını, çalışılan kuruluş olarak görmeleri şeklinde ifade edilmektedir (Lu ve 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 ve Schminke, 2012). Etik bir iklimin göstergesi olan özellikler, başkalarının onuruna saygı duymayı, ifade özgürlüğüne değer vermeyi ve üyelerin büyümesini beslemeyi içermektedir (Huerta, 2008). Etik iklim, örgüt üyeleri kapsamında geliştirilen, örgütteki davranışların etik değerler bağlamında olup olmadığına yönelik algıların tümüdür (Victor ve Cullen, 1988). Yapılan bazı çalışmalar, örgüt bünyesindeki ÜKİD'nin belirleyicilerden bir tanesinin de etik iklim olduğu göstermiştir (Lau, Au ve Ho, 2003; Kantan ve Ülker, 2013).

ÜKİD'nin örgütler açısından giderek büyük bir tehdit oluşturması hem örgütün tümüne hem de bireysel olarak her çalışana büyük zararlar verebilmektedir. Bu kapsamda etik iklim ve ÜKİD araştırmacılar tarafından ilgi odağı haline gelmiştir. Wimbush ve Shepard (1994), örgüte hâkim olan etik iklimin yalnızca negatif davranışlar için değil ÜKİD için de bir öncül olduğunu belirtmişlerdir. Peterson'un (2002) yapmış olduğu çalışmada örgüt bünyesinde yapılagelen negatif davranışların yine negatif sonuçlar doğurduğu; pozitif davranışların ise pozitif sonuçlar doğurduğu belirtilmiştir. Aynı çalışmada etik iklimin ise ÜKİD'yi düşüren bir etkiye sahip olduğu açıklanmıştır. Mayer ve arkadaşlarına (2011) göre örgütte tesis edilen yüksek seviyedeki etik iklim beraberinde ÜKİD'ye olan eğilimi azaltmaktadır. Gerçek (2017), etik iklim ve güvenin ÜKİD üzerindeki etkisini test etmek amacıyla yapmış olduğu çalışmada etik iklim ve güvenin ÜKİD 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 (2002) ve Appelbaum, Deguire ve Lay (2005)'in çalışmaları ile benzerlik göstermektedir. Aynı şekilde Elçi, Şener ve Alpkın (2013)'ın yaptığı çalışmada, etik iklimin ÜKİD'yi düşürdüğü ileri sürülmüştür.

Özet olarak etik bir iklimin hâkim olduğu ve örgüt çalışanlarının bu iklimi hissettiği ortamlarda, ÜKİD'de bulunulmayacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda bu çalışmada, örgüt içerisindeki etik iklim algısının iş görenlerin ÜKİD sergilemeleri üzerinde etkisinin olduğu öne sürülmektedir.

Buradan hareketle;

H<sub>2</sub>: Etik İklim ile Verimlilik Karşıtı İş Davranışı (ÜKİD) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### **Liderlik Tarzları ile Etik İklim Arasındaki İlişki**

Liderlik kavramı ile ilgili olarak yazılan her çalışmada 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 vd., 2010; Shin vd., 2015). Fakat alan yazında 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 (Mayer vd., 2010; Demirtaş & Akdoğan, 2015; Lu & Lin, 2014; Özden vd., 2019; Shin 2012). Alan yazında eğitim sektörü örnekleminde liderlik tarzları ile etik iklim ilişkisi üzerine ilk çalışmayı Shapira-Lishchinsky ve Raftar-Ozery (2018) yapmıştır. Bu çalışmada İsraili öğretmenler üzerinde liderlik tarzları, örgütsel vatandaşlık davranışı ve etik iklim ilişkisi araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre etkileşimli liderlik tarzı örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilerken etik iklimin bu ilişkide mediatör etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. Cheng ve Wang'ın (2015) Çin ve Tayvan'da gerçekleştirdikleri araştırmada otantik liderlik ile takım özdeşleşmesi arasındaki ilişkide, yardımsever iklimin tam olarak aracılık ettiğini, egoist iklimin 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 işlemsel adalet, hizmetkâr liderlik ile etik iklim arasındaki ilişkiyi dolaylı olarak etkilemiştir. Sağnak (2010)'un

öğretmenler 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, dönüşümcü liderlik ve etkileşimsel liderlik tarzlarının etik iklim algısı üzerinde etkisi olduğu öne sürülmektedir.

Buradan hareketle;

$H_3$  : Liderlik Tarzları ile Etik İklim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{3a}$  : Dönüşümcü Liderlik Tarzı ile Etik İklim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{3b}$  : Etkileşimsel Liderlik Tarzı ile Etik İklim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### Liderlik Tarzlarının Verimlilik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde Etik İklimin Aracılık Rolü

Sosyal mübadele teorisi, bireylerin içinde buldukları iklimden beklentileri doğrultusunda kişisel olarak yaptıkları fayda-maliyet değerlendirmesi neticesinde ortaya çıkan akılcı karar verme sürecini ifade etmektedir (Emerson, 1976; Yıldız & Develi, 2018). Birey davranışlarını ilgili olay veya iklime ilişkin kendi algı ve tutumları neticesinde değiştirmektedir (Blau, 1964). Bu perspektifte bakıldığında çalışanların dönüşümcü - etkileşimsel liderlik davranışlarına dair algıları ve içinde buldukları iklimden pozitif olarak besleniyor olmaları, üretkenlik karşıtı iş davranışlarını azaltacağı ön görülmektedir. Liderlik tarzlarının verimlilik karşıtı iş davranışı üzerinde bir etkisinin olduğu birçok araştırmada ortaya konulmuştur. Daha önce de ifade edildiği gibi etik iklimin de verimlilik karşıtı iş davranışı üzerinde bir etkisinin olduğu yapılan çalışmalarda tespit edilmiştir. Yukarıda izah edilen değişkenler arası ilişkilerde de belirtildiği gibi liderlik tarzlarının bir etik sistem dâhilinde üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerinde etkisinin olacağı öngörülmektedir (Aryati vd., 2018). Araştırmamızın temel hipotezi olan  $H_4$  bu ilişkiyi farklı bir örnekleme tekrar sınamaktadır.

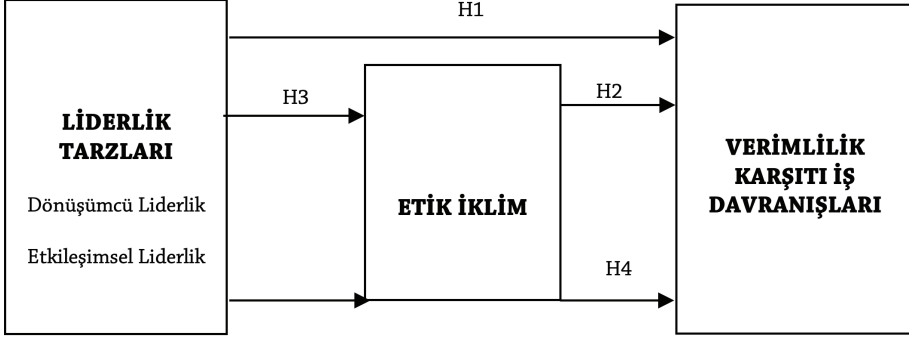
Buradan hareketle;

$H_4$  : Liderlik Tarzları ile Verimlilik Karşıtı İş Davranışı arasındaki ilişkide Etik İklimin aracı rolü vardır.

$H_{4a}$  : Dönüşümcü Liderlik Tarzı ile Verimlilik Karşıtı İş Davranışı arasındaki ilişkide Etik İklimin aracı rolü vardır.

$H_{4b}$  : Etkileşimsel Liderlik Tarzı ile Verimlilik Karşıtı İş Davranışı arasındaki ilişkide Etik İklimin aracı rolü vardır.

Araştırmada kullanılan modelin hipotezlere göre gösterilişi aşağıdaki (şekil 1) gibi verilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Teorik Modeli

## Yöntem ve Uygulama

Araştırmada nicel yaklaşım kullanılmıştır. Araştırma, tarama deseni ile tasarlanmıştır. Tarama deseni kişilerin belirli konulardaki tutum, inanç, görüş, davranış, beklenti ve özelliklerini anketler yardımı ile tespit etmeyi amaçlayan araştırmalardır (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 107). Toplanan veriler anket yöntemiyle internet linki ile dijital olarak elde edilmiştir. Araştırma kapsamında uygulanan keşifsel faktör analizi ve hiyerarşik regresyon analizleri SPSS programı kullanılarak; aracı değişken ilişkisi ise SPSS PROCESS MACRO kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

## Ölçüm Araçları ve Örneklem

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 iklim 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 kullanılarak 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 ve verimlilik karşıtı iş davranışları ölçeklerinin yer alacağı kısımlardan oluşmuştur.



Dönüşümcü liderlik ölçeği Avolio ve Bass (1995) tarafından oluşturulmuştur. Ölçeğin Türkçesi Gökçe 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 ve Bireysel Destek 4 maddeden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan etkileşimsel liderlik ölçeği Avolio ve Bass (1995) tarafından oluşturulmuştur. Ölçeğin Türkçesi Gökçe 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 ve Pasif/Kaçıngan Liderlik 4 maddedir. Etik iklim ölçeği ise 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 ve İlkeli İklim 4 maddeden oluşmaktadır. Bağımlı değişken verimlilik karşıtı iş davranışları ölçeği ise Bennet ve Robinson (2000) tarafından oluşturulmuştur. Ölçeğin Türkçesi Özüren'in (2017) araştırmasındaki haliyle kullanılmıştır. Ölçek toplamda 19 madde ve 2 boyuttan oluşmaktadır. Ölçeği oluşturan boyutlar şu şekildedir: Bireylerarası İlişkilere Yönelik ÜKİD (Verimlilik Karşıtı İş Davranışları) 8 madde ve Örgütsel İlişkilere Yönelik ÜKİD 11 maddedir.

Araştırma evrenini, meslek hayatlarına İstanbul'da devam eden öğretmenler oluşturmaktadır. Millî Eğitim Bakanlığı verilerine göre İstanbul'da toplam 198.165 öğretmen aktif olarak çalışmaktadır (MEB, 2019-2020). Araştırma kapsamında evreni temsil edecek örneklem hesabı için Kotrlik ve Higgins'in (2001) formülünden faydalanılmıştır:

$$n_o = \frac{z^2 s^2}{d^2} \quad n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}}$$

z: T tablosu değeri

n: Örneklem büyüklüğünü ifade etmektedir.

s: Evren için tahmin edilen standart sapmayı ifade etmektedir.

d: Kabul edilebilir sapma toleransını ifade etmektedir.

N: Evren büyüklüğünü ifade etmektedir.

Buna göre;

$$n_o = ((1,96)^2 \cdot 0,5^2) / 0,05^2 = 384,16.$$

$$N = 384,16 / (1 + 384,16 / 155.039) = 383$$

Kortlik ve Higgins (2001)'e göre evreni temsil edebilmesi açısından bu araştırma için en az 383 katılımcı gerekmektedir. Örneklem tekniği tesadüfi örnekleme tekniğidir. Tesadüfi örneklemede ana kütleli oluşturan her birimin örnekleme girme olasılığı vardır ve bu olasılık bilinir (Haşiloğlu vd., 2015). Evreni oluşturan her birimin örneklem içerisinde yer alma olasılığı aynıdır. Diğer bir anlatımla, birimler birbirinden bağımsız olarak eşit seçilme şansına sahip olmaktadır (Özdoğan & Aydın, 2012). İnternet ortamında oluşturulan anket formu, İstanbul'da meslek hayatlarına aktif olarak devam eden 480 öğretmene internet bağlantı linki olarak, e-posta aracılığıyla ilçe milli eğitim müdürlükleri üzerinden ulaştırılmıştır. 43 anket, eksiklikleri nedeniyle araştırmaya dahil edilmemiştir. Toplamda 437 geri dönüş alınarak araştırma yapılmıştır.

### 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 ile verimlilik karşıtı iş davranışları ölçeklerinin kişisel faktör analizleri ve ölçek güvenilirliklerine yönelik testler yapılmıştır. Bu adımdan sonra dönüşümcü liderlik, etkileşimsel liderlik, etik iklim ve 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 ve verimlilik karşıtı iş davranışları, değişkenleri algılamalarının demografik özellikleri kapsamında farklılık olup olmadığının test edilmesi için farklılık testleri yapılmıştır.

### Bulgular

#### Katılımcılara Ait Demografik Veriler

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, çalışılan kurumdaki tecrübe ve 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, %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 yıl, %24,9'unun (109) 6-10 yıl, %11,4'ünün (50) 11-15 yıl ve %20,2'sinin (88) ise 16 yıl ve üstünde aynı kurumda çalıştıkları görülmektedir. Katılımcıların toplam iş tecrübeleri incelendiğinde ise %6,4'ünün (28) 0-5 yıl, %18,8'inin (82) 6-10 yıl, %18,3 (80) 11-15 yıl ve %56,5'inin (247) ise 16 yıl ve üzeri tecrübeye sahip oldukları görülmektedir. Katılımcıların demografik özellikleri genel olarak incelendiğinde çoğunun Pendik ilçesinde çalışan, 25-34 yaş arası, evli, lisans mezunu ve şu an çalıştığı kurumda 1-5 yıllık tecrübeye sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 1.** 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
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

### **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) ile 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.

### **Keşifsel Faktör Analizleri**

Keşifsel faktör analizi değişkenleri tanımlamak, tanımlanan değişkenleri özetlemek ve araştırma amacına yönelik olarak üzerinde çalışılabilir düzeyde faktör belirlemek adına yapılmaktadır. Bir başka deyişle, pek çok değişkeni, değişkenlerin bir faktörü olarak daha az sayıda değişken ile göstermektir (Gürbüz ve Şahin, 2014, s. 311). 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 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 ve diğ., 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 ve 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 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	0,794				
	DL1.2	0,760				
	DL1.4	0,692				
	DL1.3	0,672				
İdealleştirilmiş Etki (Niteliksel)	DL2.2		0,717			
	DL2.3		0,708			
	DL2.4		0,634			
	DL2.1		0,624			
Entelektüel Uyarım	DL4.2			0,755		
	DL4.4			0,742		
	DL4.3			0,720		
İlham Verici Motivasyon	DL3.2				0,803	
	DL3.3				0,666	
	DL3.1				0,588	
	DL3.4				0,574	
Bireysel Destek	DL5.3					0,772
	DL5.2					0,703
	DL5.4					0,609
Toplam Açıklanan Varyans (%)		85,437				
Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi						
(ii) KMO =0,968, Bartlett Testi; p<0.001						

**Tablo 3.** Etkileşimsel Liderlik Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Maddeleri	Faktör Yükleri		
		F1	F2	F3
Pasif/Kaçıngan Liderlik ve Pasif İstisnalarla Yönetim	EL3.2	0,860		
	EL4.3	0,832		
	EL3.1	0,831		
	EL4.2	0,830		
	EL4.1	0,824		
	EL3.4	0,769		
	EL4.4	0,760		
Şartlı Ödüllandirme	EL3.3	0,500		
	EL1.3		0,863	
	EL1.2		0,857	
	EL1.1		0,851	
Aktif İstisnalarla Yönetim	EL1.4		0,782	
	EL2.3			0,792
	EL2.1			0,769
	EL2.2			0,737
EL2.4			0,695	
Toplam Açıklanan Varyans (%)		67,888		
Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi (ii) KMO =0,900, Bartlett Testi; $p < 0.001$				

Tablo 3'te görüldüğü gibi Etkileşimsel 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 olduğu 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).

Analizde her bir maddenin faktör yüklerinin alt sınırı örneklem boyutu göz önünde bulundurularak 0,5 olarak alınmıştır (Hair ve diğ., 2010). Oluşan faktör bileşeninin toplam açıklanan varyans düzeyi yaklaşık olarak %67,880 çıkmıştır.

Sonuç olarak etkileşimsel 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 4.** Etik İklim Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Maddeleri	Faktör Yükleri		
		F1	F2	F3
Yardımseser İklim	EİK2.4	0,908		
	EİK2.2	0,883		
	EİK2.3	0,869		
	EİK2.1	0,810		
Egoist İklim	EİK3.2		0,827	
	EİK3.3		0,785	
	EİK3.1		0,781	
	EİK3.4		0,738	
İlkeli İklim	EİK1.2			0,849
	EİK1.3			0,801
	EİK1.1			0,764
Toplam Açıklanan Varyans (%)		75,86		
Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi				
(ii) KMO =0,878, Bartlett Testi; $p < 0.001$				

Tablo 4’te görüldüğü gibi etik iklim ölçeğinin faktör analizi için uygun olup olmadığını 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).

Analizde her bir maddenin faktör yüklerinin alt sınırı örneklem boyutu göz önünde bulundurularak 0,5 olarak alınmıştır (Hair ve diğ., 2010). Oluşan faktör bileşeninin toplam açıklanan varyans düzeyi yaklaşık olarak %75,860 çıkmıştır. Sonuç olarak etik iklim ölçeğinin “Egoist iklim”, “İlkeli İklim” ve “Yardımsever İklim” şeklinde teorik olarak da ön görüldüğü haliyle faktör yapısına dağıldığı gözlemlenmiştir.

**Tablo 5.** ÜKİD Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Maddeleri	Faktör Yükleri	
		F1	F2
Çalışanlara Karşı ÜKİD	ÜKİD 2.4	0,813	
	ÜKİD 2.3	0,792	
	ÜKİD 2.6	0,790	
	ÜKİD 2.10	0,773	
	ÜKİD 2.5	0,759	
	ÜKİD 2.7	0,757	
	ÜKİD 2.11	0,750	
	ÜKİD 2.8	0,709	
	ÜKİD 2.1	0,706	
	ÜKİD 2.9	0,648	
	ÜKİD 2.2	0,642	
Örgüte Karşı ÜKİD	ÜKİD 1.2		0,821
	ÜKİD 1.7		0,796
	ÜKİD 1.4		0,782
	ÜKİD 1.6		0,782
	ÜKİD 1.3		0,750
	ÜKİD 1.1		0,735
	ÜKİD 1.5		0,682
	ÜKİD 1.8		0,586
Toplam Açıklanan Varyans (%)	69,10		
Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi			
(ii) KMO =0,957, Bartlett Testi; $p < 0.001$			



Tablo 5'te görüldüğü gibi ÜKİD 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 konulmuştur (Field, 2009).

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

### 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 ve diğ. 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 6'da 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 güvenilirdir.

**Tablo 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 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 güvenilirlidir.

**Tablo 7.** Etkileşimsel Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Ölçek	Madde Sayısı	Ölçek Güvenilirlik	Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Alt Boyut Güvenilirlik
Etkileşimsel Liderlik	16	0,772	Şartlı Ödül	4	0,912
			Aktif İstisnalarla Yönetim	4	0,760
			Pasif/Kaçıngan Liderlik	8	0,920
			Pasif İstisnalarla Yönetim		

Tablo 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, İlişkisel İklim boyutu için 0,841 çıkmıştır. Cronbach Alpha değeri etik iklim ölçeğinin tamamı için ise 0,891 ile istenen değer olan 0,70’in üzerindedir. Dolayısıyla Etik iklim ölçeği güvenilirlidir.

**Tablo 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 9’da da görüldüğü gibi verimlilik karşıtı iş davranışları ölçeğinin güvenilirlik değerinin hesaplanması için Cronbach Alpha değerinden yararlanılmıştır. Cronbach Alpha değeri Bireylerarası İlişkilere Yönelik ÜKİD boyutu için 0,936, Örgütsel İlişkilere Yönelik ÜKİD boyutu için ise 0,953 çıkmıştır. Ölçeğin geneli için ise Cronbach Alpha değeri 0,965’tir. Bu değerler istenen değer olan 0,70’in üzerinde olduğundan verimlilik karşıtı iş davranışları ölçeği güvenilirlidir.

**Tablo 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 ÜKİD	6	0,936
			Örgütsel İlişkilere Yönelik ÜKİD	11	0,953

### Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin derecesini araştırmak için kullanılmaktadır. Korelasyon katsayısı ise, değişkenlerin ilişki derecesini hesaplamak için kullanılan ölçüdür. Bu ölçümlerde genellikle Pearson’ın korelasyonu kullanılmaktadır. Korelasyon katsayısı ilk olarak 1896’da Karl Pearson tarafından keşfedilip formüle edilmiştir (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, ÜKİD ve bu değişkenlerin alt boyutları arasında araştırma amaçlarına yönelik 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 istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunmamasıdır (Gürbüz ve Şahin, 2014).

**Tablo 10.** Korelasyon Analizi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
İdeal Davran Etki (1)	1																
İdeal Nitel Etki (2)	,802**	1															
İlham Verici Motivasyon (3)	,785**	,852**	1														
Entelektüel Uyarım (4)	,743**	,818**	,815**	1													
Bireysel Destek (5)	,790**	,821**	,786**	,788**	1												
Şartlı Ödül (6)	,810**	,823**	,834**	,789**	,842**	1											
Akt istis Yönt (7)	,278**	,234**	,306**	,210**	,248**	,311**	1										
Pas. Kaç. Lid. (8)	-,492**	-,559**	-,501**	-,527**	-,478**	-,492**	,078	1									
Ego İklim (9)	,409**	,379**	,435**	,404**	,440**	,431**	,240**	-,142**	1								
Yardıms sever İklim (10)	,645**	,711**	,659**	,643**	,708**	,687**	,219**	-,444**	,467**	1							
İlkeli İklim (11)	,375**	,288**	,363**	,292**	,359**	,401**	,293**	-,066	,550**	,381**	1						
Ç. ÜKİD (12)	-,551**	-,540**	-,546**	-,524**	-,544**	-,583**	-,201**	,357**	-,340**	-,525**	-,350**	1					
Ö. ÜKİD (13)	-,495**	-,479**	-,533**	-,438**	-,477**	-,542**	-,261**	,299**	-,325**	-,469**	-,353**	,787**	1				
Dönüşümcü Lid. (14)	,901**	,943**	,926**	,903**	,908**	,894**	,279**	-,560**	,449**	,735**	,365**	-,590**	-,529**	1			
Etikleşimci Lid. (15)	,148**	,075	,153**	,075	,163**	,257**	,686**	,619**	,231**	,100**	,301**	-,115**	-,166**	,133**	1		
Etik İklim (16)	,618**	,606**	,629**	,581**	,654**	,658**	,310**	-,301**	,787**	,822**	,786**	-,524**	-,492**	,673**	,250**	1	
ÜKİD (17)	-,548**	-,533**	-,569**	-,501**	-,534**	-,590**	-,249**	,341**	-,350**	-,521**	-,372**	,926**	,962**	-,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 10'da verilmiştir. Tablo 10'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 ÜKİD arasında istatistiki olarak negatif ve anlamlı ( $\beta = -0.586^{**}$ ,  $p < 0.001$ ); etik iklim ile ÜKİD arasında ise istatistiki olarak negatif ve anlamlı ( $\beta = 0. -,534^{**}$ ,  $p < 0.001$ ) ilişkiler saptanmıştır. Araştırmanın bir diğere bağımsız değişkeni olan etkileşimci liderlik ile etik iklim arasında istatistiki olarak pozitif ve anlamlı ( $\beta = 0.250^{**}$ ,  $p < 0.001$ ); etkileşimci liderlik ile ÜKİD arasında ise istatistiki olarak negatif ve anlamlı ( $\beta = -0.153^{**}$ ,  $p < 0.001$ ) ilişkiler saptanmıştır.

### 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 İklim) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmalıdır;
2. Bağımsız değişkenin (Etkileşimci Liderlik/Dönüşümcü Liderlik) bağımlı değişken (Verimlilik Karşıtı İş Davranışlar) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmalıdır;
3. Eş zamanlı bir şekilde hem aracı değişken (Etik İklim), hem de bağımsız değişken (Etkileşimci Liderlik/Dönüşümcü Liderlik) araştırma modeline eklendiğinde, 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 11 ile Tablo 13'te araştırma modeline yönelik çıktılara yer verilmektedir.

**Tablo 11.** Araştırma Modeline Ait Regresyon Analizi Çıktıları (1)

MODEL 1				
Bağımsız Değişken	$\beta$ (Eğim) katsayısı	Standart Hata	T Değeri	Anlamlılık
Sabit Katsayı	2.676	0.181	14.728	0.001
Etkileşimci Liderlik	0.351	0.651	5.387	0.001
Bağımlı değişken: Etik İklim F= 29.019; p=0.00001 R=0.25 R <sup>2</sup> =0.06				
MODEL 2				
Bağımsız Değişken	$\beta$ (Eğim) katsayısı	Standart Hata	T Değeri	Anlamlılık
Sabit Katsayı	2.618	0.234	11.152	0.001
Etkileşimci Liderlik	-0.271	0.084	-3.222	0.001
Bağımlı değişken: Verimlilik Karşıtı İş Davranışları F= 10.386; p=0.0014 R=0.15 R <sup>2</sup> =0.02				
MODEL 3				
Bağımsız Değişkenler	$\beta$ (Eğim) katsayısı	Standart Hata	T Değeri	Anlamlılık
Sabit Katsayı	4.409	0.246	17.913	0.001
Etkileşimci Liderlik	-0.034	0.074	-0.489	0.625
Etik İklim	-0.660	0.053	-12.613	0.001
Bağımlı değişken: Verimlilik Karşıtı İş Davranışları F= 86.630; p=0.00001 R=0.53 R <sup>2</sup> =0.28				

Tablo 11’de yer verilen birinci modelde etkileşimci liderliğin etik iklim üzerinde istatistik olarak anlamlı ve pozitif bir etki yarattığı görülmektedir (F=29.019; p=0,00001 < 0.05 ve  $\beta$ =0.351). İkinci modelde de bağımsız değişken olarak betimlenen etkileşimci liderliğin bağımlı değişken olan verimlilik karşıtı iş davranışlarını istatistiki olarak anlamlı ve negatif yönlü bir şekilde açıkladığı gözlemlenmiştir (F=10. 386; p=0.0014 < 0.05 ve  $\beta$ = -0.271). Etkileşimci 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  $\beta$ = -0.660), etkileşimci liderliğin verimlilik karşıtı iş davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi

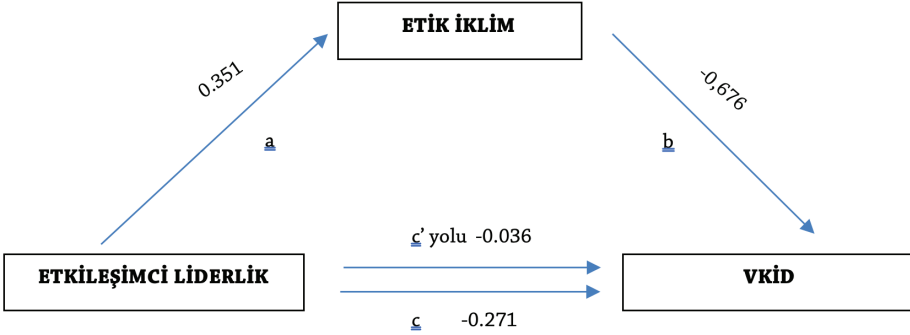
tespit edilememiştir. İkinci modelde bağımlı değişken üzerinde yordama gücü bulunan etkileşimci liderlik, üçüncü modele etik iklim (aracı değişken) ile birlikte dâhil edildiğinde bu gücünü tamamen kaybetmektedir. Dolayısıyla bir örgütün sahip olduğu etik iklim, etkileşimci liderlik ve verimlilik karşıtı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

Araştırma modelinde ortaya çıkarılan bu tam aracı etkinin test edilmesi için ise SPSS PROCESS MACRO eklentisinden faydalanılmıştır. Andrew F. Hayes ve Preacher (2013) tarafından geliştirilen eklenti, özellikle aracı etkilerin test edilmesinde etkilidir. Öncelikle etkileşimci liderlik ile ÜKİD değişkenleri arasındaki ilişkide etik iklimin aracılık etkisinin olup olmadığı, Bootstrap (5000 kişilik) yöntemi ile elde edilen güven aralıklarına göre bulunmuştur (Tablo 11). Daha sonra ise dönüşümcü liderlik ile ÜKİD değişkenleri arasındaki ilişkide etik iklimin aracılık etkisinin olup olmadığı, aynı yöntemle test edilerek (Tablo 14) aşağıdaki şekilde raporlanmıştır.

**Tablo 12.** Etkileşimci Liderlik ile ÜKİD Değişkenleri Arasındaki İlişkide Etik İklimin Aracılık Etkisi

Yapı/Değişken	$\beta$ (Eğim) katsayısı	T- Değeri	Anlamlılık	Alt Sınır Güven Aralığı	Üst Sınır Güven Aralığı	Aracılık Rolü	Hipotez Sonucu
Toplam etki	-0.271	-3.222	0.001	-0.436	-0.106		Desteklendi
ETK LİD. > ÜKİD ( <i>c yolu</i> )							
ETK LİD. > Etik İklim ( <i>a yolu</i> )	0.351	5.387	0.001	0.223	0.478		
Etik İklim. > ÜKİD ( <i>b yolu</i> )	-0,676	-13.165	0.001	-0.777	-0.575		
ETK LİD. > ÜKİD ( <i>c' yolu</i> )	-0.036	-0.489	-0.625	-0.182	0.109		
ETK LİD. > Etik İklim > ÜKİD ( <i>ab yolu</i> )	-0.234			-0.365	-0.100	Tam Aracılık	

Tanımı gereği tam aracılık etkisi, bağımsız değişkenin yani etkileşimci liderliğin, araştırma modelinin bağımlı değişkeni verimlilik karşıtı iş davranışlar üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığı gibi dolaylı etkilerini de sadece aracı değişken olan etik iklim üzerinden açıklayabildiği durumu ifade etmektedir. Aşağıda Şekil 2'de etkileşimci liderliğin verimlilik karşıtı iş davranışları üzerindeki toplam, doğrudan ve dolaylı etkileri gösterilmiştir.



**Şekil 2.** Aracı Etki Testi-1

Etkileşimci liderliğin verimlilik karşıtı iş davranışı üzerindeki dolaylı etkisinin istatistiki açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek için ise p değeri yerine alt ve üst güven aralığı seviyelerine bakılmasının makul olduğu tavsiye edilmektedir (Preacher & Hayes, 2008). Buna göre alt ve üst güven aralıkları olan -0.365 ve -0.100 sayılarının aralıkları "0" rakamını kapsamadığı için söz konusu tam aracılık etkisinin ve onu takiben bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkinin istatistiki olarak anlamlı olduğu yargısına erişilebilir.

Tablodan da anlaşılacağı gibi etik iklimin devreye girmesiyle birlikte etkileşimci liderliğin verimlilik karşıtı iş davranışları üzerinde doğrudan bir etkisi olmamaktadır. Bu etki dolaylı bir etki olup, yalnızca etik iklim üzerinden açıklanabilmektedir. Daha yalın bir anlatımla, bir örgütteki iş görenleri sevk ve idare edecek olan yöneticiler etkileşimci liderlere özgü vasıflar taşımaları bile, örgüte hâkim olan etik iklim iş görenlerin verimlilik karşıtı iş davranışlarının önüne geçebilmektedir. İş görenlerinin başarısına kayıtsız kalmayıp onları ödüllendiren ya da iş görenlerini destekleyen bir yönetici tüm bu olumlu çabalara rağmen örgüt içerisinde etik ve ahlaki normlara göre bir iklim oluşturamazsa, iş görenler arasında verimlilik karşıtı iş davranışların gözlenmesi de bir süre sonra kaçınılmaz olacaktır.

Tablo 13'te yer verilen birinci modelde dönüşümcü liderliğin etik iklim üzerinde istatistik olarak anlamlı ve pozitif bir etki yarattığı görülmektedir ( $F=359.646$ ;  $p=0,00001 < 0.05$  ve  $\beta=0.296$ ). 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 is-



tatistiki olarak anlamlı ve negatif bir şekilde yordarken ( $p=0.00001 < 0,05$  ve  $\beta=-0.322$ ); dönüşümcü liderliğin verimlilik karşıtı iş davranışları üzerinde anlamlı etkisinde model 3'e göre bir düşüş gözlemlenmiştir. Dolayısıyla etik iklim, dönüşümcü liderlik ile ÜKİD arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisi yaratmaktadır.

**Tablo 13.** Araştırma Modeline Ait Regresyon Analizi Çıktıları (2)

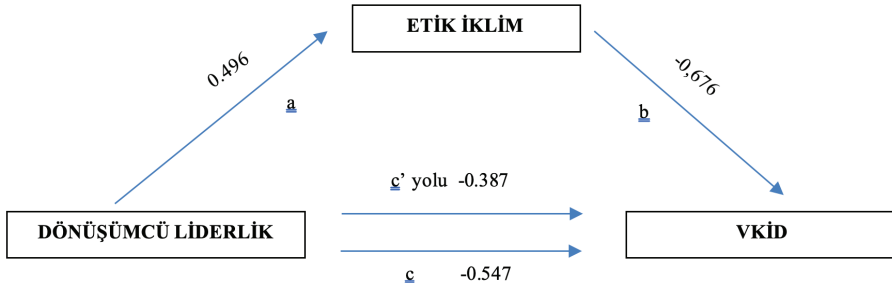
MODEL 1	$\beta$ (Eğim)	Standart Hata	T Değeri	Anlamlılık
Bağımsız Değişken	katsayısı			
Sabit Katsayı	1.749	0.102	17.068	0.001
Dönüşümcü Liderlik	0.496	0.650	18.964	0.001
<b>Bağımlı Değişken:</b> Etik İklim F= 359.649; p=0.00001 R=0.67 R <sup>2</sup> =0.45				
MODEL 2	$\beta$ (Eğim)	Standart Hata	T Değeri	Anlamlılık
Bağımsız Değişken	katsayısı			
Sabit Katsayı	3.958	0.142	27.852	0.001
Dönüşümcü Liderlik	-0.547	0.036	-15.083	0.001
<b>Bağımlı Değişken:</b> Verimlilik Karşıtı İş Davranışları F= 227.508; p=0.00001 R=0.58 R <sup>2</sup> =0.34				
MODEL 3	$\beta$ (Eğim)	Standart Hata	T Değeri	Anlamlılık
Bağımsız Değişkenler	katsayısı			
Sabit Katsayı	4.523	0.178	25.296	0.001
Dönüşümcü Liderlik	-0.387	0.047	-8.107	0.001
Etik İklim	-0.322	0.064	-4.986	0.001
<b>Bağımlı Değişken:</b> Verimlilik Karşıtı İş Davranışları F= 132.424; p=0.00001 R=0.61 R <sup>2</sup> =0.37				

Dönüşümcü liderlik ile ÜKİD değişkenleri arasındaki ilişkide etik iklimin aracılık etkisinin olup olmadığı Bootstrap (5000 kişilik) yöntemi ile elde edilen güven aralıklarına göre sınanmıştır (Tablo 14). Sonuçlar aşağıda Tablo 14 gösterildiği şekilde raporlanmıştır.

**Tablo 14.** Dönüşümcü Liderlik ile ÜKİD Değişkenleri Arasındaki İlişkide Etik İklimin Aracılık Etkisi

Yapı/Değişken	$\beta$ (Eğim) Katsayısı	T-Değeri	Anlamlılık	Alt Sınır Güven Aralığı	Üst Sınır Güven Aralığı	Aracılık Rolü	Hipotez Sonucu
Toplam etki DÖN. LİD. > ÜKİD ( <i>c yolu</i> )	-0.547	-15.083	0.001	-0.619	-0.476		Kısmen Desteklendi
DÖN. LİD. > Etik İklim ( <i>a yolu</i> )	0.496	18.964	0.001	0.445	0.548		
Etik İklim. > ÜKİD ( <i>b yolu</i> )	-0,676	-13.165	0.001	-0.777	-0.575		
DÖN. LİD. > ÜKİD ( <i>c' yolu</i> )	-0.387	-8.107	0.001	-0.293	-0.414		
DÖN. LİD. > Etik İklim > ÜKİD ( <i>ab yolu</i> )	-0.160			-0.247	-0.082	Kısmi Aracılık	

Tanımlı gereği kısmi aracılık etkisi bağımsız değişkenin, etkisinin bir kısmını aracı değişken üzerinde, bir kısmını ise doğrudan bağımlı değişken üzerinde kullandığı durumdur. Burada bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin tamamı aracı değişken ile açıklanamaz. Bağımsız değişken olan dönüşümcü liderliğin, bağımlı değişken olan verimlilik karşıtı iş davranışı üzerindeki etkisinde aracı değişken olan etik iklimin anlamlı etkisi vardır. Ama bu etki çok değildir. Aşağıda Şekil 3'te dönüşümcü liderliğin verimlilik karşıtı iş davranışları üzerindeki toplam, doğrudan ve dolaylı etkileri gösterilmiştir.



**Şekil 3.** Aracı Etki Testi-2

Dönüşümcü liderliğin verimlilik karşıtı iş davranışı üzerindeki dolaylı etkisinin istatistiki açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek için ise p değeri yerine alt ve üst güven aralığı seviyelerine bakılmasının makul olduğu tavsiye edilmektedir (Pre-

acher & Hayes, 2008). Buna göre alt ve üst güven aralıkları olan -0.247 ve -0.082 sayılarının aralıkları "0" rakamını kapsamadığı için söz konusu kısmi aracılık etkisinin ve onu takiben bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkinin istatistiki olarak anlamlı olduğu yargısına erişilebilir.

Tablo 14'ten de anlaşılacağı gibi etik iklimin devreye girmesiyle birlikte dönüşümcü liderliğin verimlilik karşıtı iş davranışlar üzerindeki etkisinde kısmi bir azalış gözlemlenmiştir. Daha yalın bir anlatımla bir örgütteki iş görenleri sevk ve idare edecek olan yöneticiler, dönüşümcü liderlere özgü vasıflar taşımaları bile örgüte hâkim olan etik iklim, iş görenlerin verimlilik karşıtı iş davranışlarının önüne belirli bir seviyeye kadar set çekebilmektedir. İş görenlere karşı bireysel ilgi göstermeyişleri, onlar tarafından karizmatik olarak algılanmayışları ve onlara ilham vermeyişleri gibi durumlardan kaynaklanan olumsuz etkilerin etik iklim tarafından kısmen de olsa tolere edildiği söylenebilir.

Özet olarak araştırma hipotezlerinin yapılan testler sonucunda desteklenip desteklenmediği Tablo 15'te gösterilmiştir.

**Tablo 15.** Araştırma Hipotezleri Sonuçları

Hipotez	Sonuç
H1: Liderlik tarzları ile verimlilik karşıtı iş davranışı (ÜKİD) arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H1a: Dönüşümcü liderlik tarzı ile ÜKİD arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H1b: Etkileşimci liderlik tarzı ile ÜKİD arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H2: Etik iklim ile verimlilik karşıtı iş davranışı (ÜKİD) arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H3: Liderlik tarzları ile etik iklim arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H3a: Dönüşümcü liderlik tarzı ile etik iklim arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H3b: Etkileşimci liderlik tarzı ile etik iklim arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H4: Etik iklimin liderlik tarzları ile verimlilik karşıtı iş davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.	Desteklendi
H4a: Etik iklimin dönüşümcü liderlik tarzı ile verimlilik karşıtı iş davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.	Kısmen Desteklendi
H4b: Etik iklimin etkileşimci liderlik tarzı ile verimlilik karşıtı iş davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.	Desteklendi

## Tartışma ve Sonuç

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

Araştırmada öncelikle dönüşümcü liderlik tarzı ve etkileşimli liderlik tarzı ile ÜKİD arasında anlamlı bir etki olduğuna yönelik H1a ve H1b sınanmış ve hipotezler desteklenmiştir. Holtz ve Harold (2013), yöneticilerin uygun liderlik davranışı sergileyerek çalışanların ÜKİD sergilemesini doğrudan etkileme gücüne sahip olduğunu göstermektedir. Bir yönetici, doğası gereği öznel ve kendine özgü olarak çalışan adalet algısından dolayı 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 varsaymaktadır. Dolayısıyla, daha olumsuz ve eksik niteliklere sahip yönetici değerlendirmesi, çalışanlar arasında daha yüksek ÜKİD 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 ÜKİD sergilemesini engelleyebileceğini ortaya koymuştur. Liu ve Sun (2014) Çin'de bulunan lojistik sektörü üzerinde yaptıkları çalışmada, etkileşimli liderlik tarzının çalışanların ÜKİD sergilemesini etkili bir şekilde azaltabileceğini ve lider-üye etkileşiminin kısmi aracı değişken olduğunu göstermiştir.

Etik iklim ile ÜKİD arasında anlamlı bir etki olduğuna yönelik H2 sınanmış ve hipotez desteklenmiştir. ÜKİD'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 (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 ve 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, Sudiro, Hadiwidjaja ve Noermijati (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 davranışı teşvik eden bir kültüre dönüştürebileceğini belirtmiştir. Örneklemi 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 (Engelbrecht, et.al., 2005). Alan yazında 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 ve Raftar-Ozery, 2018).

Bu çalışmanın nihai ve ana sorusu olan etik iklimin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ile ÜKİD arasında aracı bir etkiye sahip olup olmadığına yönelik hipotezler H4a ve H4b sınanmıştır. Etik iklimin, dönüşümcü liderlik ile ÜKİD arasında kısmi aracıya sahipken etkileşimci liderlik ile ÜKİD 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 & Ogbonna, 2013). Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1993)'ye göre etkileşimci lider geleneklere ve geçmişe daha bağlı iken, dönüşümcü lider yeniliğe, geleceğe ve değişime daha bağlıdır. Bu araştırmada da ortaya çıkan sonuçların ifade edilen bağlamda düşünülmesi gerektiği iddia edilmektedir. Özellikle kurallar ve disiplinin bir öncelik olarak görülebileceği eğitim sektöründe, ÜKİD'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 ÜKİD'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 (Seçkin, 2020).

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 üretkenlik karşısı iş davranışlarını azaltacaktır.

Bu çerçevede eğitim sektörü yöneticilerinin ÜKİD sorunu ile başa çıkmada ortaya koyacakları liderlik tarzı ile birlikte içerisinde buldukları etik ortamın önemi ortaya koyulmuştur. ÜKİD 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 ÜKİD'ını minimize etmenin halen en etkili yollarından birisi liderlik tarzlarıdır. Bu tarzlar içerisinde yer alan dönüşümcü liderlik, yapısı gereği ÜKİD 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 üretkenlik karşısı iş davranışlarını minimize etmek için sergilenmesi gereken liderlik tiplerinin ne olduğu ve oluşturulması gereken iklimin nasıl bir iklim olduğu üzerinde pratik çıktılar sunulmaktadır.

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 ÜKİD sadece sektörü değil ülkenin geleceği olan genç nesillerin eğitim kalitesini de derinden etkilemektedir. Bu sebeple eğitim sektöründe ÜKİD'in eğitim kalitesine ve eğitim alan nesiller üzerindeki etkisine bakılması gerekmektedir. Bu doğrultuda sektör yöneticilerinin farklı liderlik tarzları ile ÜKİD'in düzenleyici etkisinin eğitimin kalitesi üzerindeki sonuçları da araştırmaya açıktır. Araştırmada örnekleme ulaşmanın zorluğu sebebiyle devlet okulu ve özel okul ayrımına gidilmemiştir. Ayrıca sektörde hizmet veren aktörler sadece öğretmenlerden oluşmamaktadır. Bu aktörler içerisinde idari memurlar ve öğretmen olmakla birlikte orta düzey idareci olarak çalışanlarda bulunmaktadır. Araştırmada sadece öğretmenler örnekleme dahil tutulmuştur. Araştırma sorularına cevap veren öğretmenlerin yönetici olarak mensubu oldukları okulun en üst düzey amiri olan okul müdürünü düşünerek cevap verdikleri de varsayılmıştır.

# Ethical Climate's Mediating Role Between Leadership Styles and Counterproductive Work Behaviors in the Field of Education

Mehmet Sami Divleli, Ercan Ergün

## Introduction

Leaders hold their organizations together and are the most important elements in achieving corporate success (Drucker, 2012). By using leadership effectively, an organization's culture can also be transformed into one that encourages ethical behavior (Van Aswegen & Engelbrecht, 2009).

This study claims that the CWBs employees' exhibits can be decreased based on the perspective of social exchange theory, which is based on the principle of reciprocity and is defined as the emergence of one good behavior in return for another from one party to another (Blau, 1964).


In this context, the research will contribute practically to the literature on the relationships among leadership styles, ethical climate, and CWBs by providing a new perspective to those in the education sector. In addition, the research will be useful in the theoretical sense as it will contribute to explaining CWBs, being the dependent variable of the research.


@ Doktora Öğrencisi, Gebze Teknik Üniversitesi

0000-0002-5182-9041

@ Doçent Dr., Gebze Teknik Üniversitesi

0000-0002-9168-7340

 Research Paper

 © iGiAD  
DOI: 10.12711/tjbe/m3794  
Turkish Journal of Business Ethics, 2022  
isahlakidergisi.com

## Theoretical Background and Hypotheses

### The Relationship Between Leadership Styles and CWBs

Transformational leaders endeavor to raise awareness about ideals as well as about moral values such as justice, equality, and peace (Altun, 2002). In order to realize their vision, leaders must have the ability to empower employees by transforming the delegated authority into a unity of action (Bass, 1985). The positive effects transformational leadership has on employees are seen to be improvements to the indicators of job satisfaction, development of organizational commitment and justice, readiness for change, and task performance (Medley & Larochelle, 1995; Pillai et al., 1999; Asgari et al., 2008).

Transactional leadership is a style of leadership that aims to have employees obey the rules and the leader by giving out rewards (Eren & Titizoğlu, 2014). It involves having fewer innovative and developmental aspects (Eren, 2003).

In the most general explanation, CWBs involve employees' deliberate actions that harm their organization and include behaviors such as destruction and abuse of corporate property, failure to notify superiors about wrongdoing or mistakes (Spector et al., 2006, p. 30; Martinko et al., 2002, p. 37).

Kayani and Alasan's (2021) study revealed increases in employees' levels of perceived transformational leadership, ethical leadership, and participatory leadership to also increase their organizational commitment, whereas CWBs may result in more negative growth. Sharma and Nair (2020) revealed transformational leadership styles to negatively correlate to followers' CWBs. Liu and Sun (2014) showed transactional leadership styles to be able to effectively reduce employees' CWBs, with leader-member interactions being a partial mediating variable in this relationship. As a result, this study presents the following hypotheses:

**H1:** A significant relationship exists between leadership styles and CWBs.

**H1a:** A significant relationship exists between transformational leadership styles and CWBs.

**H1b:** A significant relationship exists between transactional leadership styles and CWBs.



## The Relationship Between Ethical Climate and CWBs from the Perspective of Ethical Climate Theory

The reason why ethical behaviors are needed in an organization is so that employees can view the organization they work for as a legitimate source of right and wrong in the business environment. (Lu & Lin, 2014). Ethical climate influences member behaviors by shaping which ethical issues are addressed and what kind of ethical reasoning is used (Arnaud & Schminke, 2012). Ethical climate involves all the perceptions that are developed within the scope of the organization's members regarding whether behavior in the organization falls within the context of ethical values (Victor & Cullen, 1988). Ethical climate has been stated as being one of the determinants of CWBs within an organization (Lau et al., 2003; Kantan & Ülker, 2013).

Wimbush and Shepard (1994) stated the dominant ethical climate in an organization serves as a premise not only for negative behaviors but also for CWBs. Gerçek's (2017) research determined ethical climate and trust to have a significantly negative relationship with CWBs. These results are like those from Elçi et al.'s (2013) study, which suggested ethical climate to be able to lower CWB levels. As such the following hypothesis has also been formed:

**H2:** A significant relationship exists between ethical climate and CWBs.

## The Relationship Between Leadership Styles and Ethical Climate

Ethics lay at the heart of leadership (Ciulla, 1995). Studies are found to indicate leadership styles to have a positive relationship with ethical climate (Demirtaş & Akdoğan, 2015; Mayer et al., 2010; Shin et al., 2015). Burton and Peachey (2017) showed servant leadership to be directly related to trust in leadership and perceptions of ethical climate. Sağnak (2010) found the transformational leadership styles of school principals to positively affect schools' ethical climate atmosphere. Therefore, the following hypotheses have also been formed:

**H3:** A significant relationship exists between leadership styles and ethical climate.

**H3a:** A significant relationship exists between transformational leadership styles and ethical climate.

**H3b:** A significant relationship exists between transactional leadership styles and ethical climate.

## Ethical Climate's Mediating Role in the Effect of Leadership Styles on CWBs

Social exchange theory describes a rational decision-making process that emerges with the benefit-cost evaluations that individuals make on their own in line with their expectations from their climate (Emerson, 1976; Yıldız & Develi, 2018). Individuals change their behaviors based on their perceptions and attitudes regarding events or climate (Blau, 1964). Leadership styles are predicted to be able to impact CWBs in an ethical environment (Aryati et al., 2018). As such, the main hypothesis (H4) of this current research is as follows and tests this relationship again over a different sample:

**H4:** Ethical climate has a mediating role in the relationship between leadership styles and CWBs.

**H4a:** Ethical climate has a mediating role in the relationship between transformational leadership styles and CWBs.

**H4b:** Ethical climate has a mediating role in the relationship between transactional leadership styles and CWBs.

## Method and Application

The research uses a quantitative approach and a screening design. The screening design aims to determine people's characteristics regarding certain subjects with the help of questionnaires (Gürbüz & Şahin, 2016, p. 107).

### Measurement Tools and Sampling

This study uses the transformational leadership subscale and transactional leadership subscale from the Multifactor Leadership Questionnaire created by Avolio and Bass (1995). The Turkish version of the transformational subscale and transactional subscale are taken from Gökçe Parsehyan's (2014) research. The transactional leadership scale consists of a total of 16 items and 4 dimensions. The dimensions of the scale are as follows: Conditional Reward 4 items, Active Management by Exceptions 4 items, Passive Management by Exceptions 4 items, Passive/Avoid Leadership 4 items. The Transformational Leadership Scale consists of 5 dimensions and 20 items. The dimensions of the scale are as follows: Idealized Impact (Behavioral) consists of 4 items, Idealized Impact (Qualitative) consists of 4 items, Inspirational Motivation 4 items, Intellectual Stimulation 4 items, Individual Support 4 items.

This study uses the Ethical Climate Questionnaire created by Victor and Cullen (1987). The Turkish version of the scale was used as in the Savran (2007) research.

The scale consists of a total of 12 items and 3 dimensions. The dimensions of the scale are as follows: Egoist Climate consists of 4 items, Benevolent Climate consists of 4 items, and Principled Climate consists of 4 items. The study obtained data for the dependent variable of counterproductive work behaviors using the Scale of Organizational Deviance created by Bennet and Robinson (2000). The Turkish version of the scale was used as it was in Özüren (2017) research. The scale consists of 19 items and 2 dimensions in total. The research was conducted over a total of 437 respondents, while 383 participants are required for the research according to Kortlik and Higgins (2001).

### Data Analysis

This part of the study conducted a frequency analysis. Next, exploratory factor analyses and reliability tests for the scales were performed, followed by correlation analysis. A regression analysis was performed to test the hypotheses.

## Results

### The Participants' Demographic Data

The demographic characteristics of the participants participating in the research, such as gender, age, educational status, marital status, experience in the institution, and total work experience, were examined. When the participants are examined in terms of their gender, it is seen that 30.7% (134) are female and 69.3% (303) are male. When the educational status of the participants is examined, it is seen that 75.8% (331) of them are undergraduate graduates. Considering the level of experience of the participants in the institution where they are actively working, 43.5% (190) have 0-5 years, 24.9% (109) 6-10 years, 11.4% (50) 11-15 years, 20.2% (88) of them have been working in the same institution for 16 years or more.

### Exploratory Factor Analysis and Scale Reliability

Exploratory factor analysis was performed to determine the validity and reliability of the scales used to examine the relationship between research variables.

### Exploratory Factor Analysis

Exploratory factor analysis is used to identify variables and to express many variables through fewer variables as factors of the larger group of variables (Gürbüz & Şahin, 2014, p. 311). To explain how many dimensions of the transformational leadership subscale the participants perceived, Varimax rotation was applied in the

principal components analysis. Considering the sample size, the analysis took the lower limit of the factor loadings for each item as 0.5 (Hair et al., 2010).

To determine whether the transactional leadership scale is suitable for factor analysis, the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) sample adequacy test and the Bartlett sphericity test were performed. As a result of these tests, the KMO value of 0.968 was above the desired level of 0.50 and the tail probability of the Bartlett test was found to be significant at a 0.001 significance level. Therefore, the dataset was revealed to be suitable for factor analysis (Field, 2009). Considering the sample size, the analysis took the lower limit of the factor loadings for each item also as being 0.5 (Hair et al., 2010). As a result, it has been observed that the ethical climate scale is distributed in the factor structure as theoretically predicted as “CWB Against Employees” and “CWB Against the Organization”.

### Reliability Values

The structural validity values of the scales were calculated using exploratory factor analysis, while the consistency values of the scales were calculated using reliability analysis (Gürbüz & Şahin, 2014, p. 323).

In this study, reliability was calculated with the Cronbach Alpha value, and an Alpha coefficient above 0.7 is accepted as a psychometrically reliable result of the scale (Hair et al. 2010; Field, 2009). Reliability analyses were conducted for the transformational leadership subscale, the Transactional Leadership, the Ethical Climate Questionnaire, and the Scale of Organizational Deviance.

### Correlation Analysis

The correlation coefficient was first formulated and discovered by Karl Pearson in 1896 (Hauke & Kossowski, 2011). However, correlation coefficients closer to zero indicate weaker relationships between variables (Field, 2009). In addition, the condition required to test the research hypotheses (i.e., to examine the effect of the independent variables on the dependent variables) is to have no statistically significant relationships among the variables (Gürbüz & Şahin, 2014). According to the research, transactional leadership has a statistically significant and positive effect on ethical climate ( $F=29.019$ ;  $p=0.00001 < 0.05$  and  $\beta=0.351$ ). Also, transactional leadership, which was described as an independent variable, explained the dependent variable, anti-productive work behaviors, in a statistically significant and negative way ( $F=10.386$ ;  $p=0.0014 < 0.05$  and  $\beta=-0.271$ ).

## Regression Analysis

The procedures set forth by Baron and Kenny (1986) were used to test the research model. Looking at the lower and upper confidence intervals instead of the  $p$ -values is recommended for testing whether the indirect effect of transactional leadership on CWBs is statistically significant (Preacher & Hayes, 2008). Transactional leadership is seen to have no direct effect on CWBs when an ethical climate is introduced.

Looking at the lower and upper confidence intervals instead of the  $p$ -value is also recommended for testing whether the indirect effect of transformational leadership on counterproductive work behavior is statistically significant (Preacher & Hayes, 2008). A partial decrease is observed in the effect transformational leadership has on CWBs once an ethical climate is introduced.

## Discussion and Conclusion

The research first tested hypotheses H1a and H1b, and these hypotheses were seen to be supported. Also hypotheses H2 were tested and seen to be supported, thus indicating a significant effect to exist between ethical climate and CWBs. One of the biggest problems CWBs cause is a decrease in employees' organizational commitment. Thus, employees with CWBs exhibit behaviors contrary to organizational values and norms and hold their self-interests above organizational interests (Gültaş & Erigüç, 2019, p. 64). For this reason, creating an ethical climate is a strategy that will help employees know how the organization expects them to behave while at the same time reducing their desire to engage in negative behaviors (Schwepker et al., 2019, p. 617). Moorthy et Moorthy, Seetharaman, Jaffar, and Foong (2015) state that based on the needs, opportunities and personal characteristics of the employees, they are inclined to steal in the workplace. Whereas, at the organizational level, employees tend to steal because of low income, injustice and ethical climate at a low level.

Aryati et al. (2018) found ethical leadership to be able to affect the formation of an ethical climate in an organization, which in turn negatively affects deviant behaviors in the workplace.

Hypothesis H3 in the research involves the presence of a significant relationship between leadership styles and ethical climate and was tested and shown to be supported through hypotheses H3a and H3b. One study that revealed transformational leadership to have a positive effect on the dimensions of ethical climate stated the effective use of transformational leadership to allow an organization to

able to transform its culture into one that encourages ethical behavior (Van Aswegen & Engelbrecht, 2009). Another study similarly demonstrated transformational leadership positively affect ethical climate (Engelbrecht et.al., 2005). Another study stated that, while the interactionist leadership style affects organizational citizenship behavior positively, the ethical climate has a mediating effect on this relationship (Shapira-Lishchinsky & Raftar-Ozery, 2018). Hypotheses H4a and H4b involve ethical climate's mediating effect on the relationship between leadership styles (i.e., transformational and transcendental) and CWBs and was tested as the final main question of this study. While ethical climate was found to have a partial mediating effect on the relationship between transformational leadership and CWBs, it was found to have a full mediating effect on the relationship between transactional leadership and CWBs. Both leadership styles have been argued to possess different strengths and weaknesses, and therefore more empirical studies are needed (Odumeru & Ogbonna, 2013). According to Avolio and Bass (1993), transactional leaders are more committed to traditions and the past, while transformational leaders are more committed to innovation, the future, and change.

Social exchange theory forms the theoretical basis of this research and is a theory frequently used in management literature to explain employees' attitudes and behaviors towards their job and the organization, as well as to explain employer-employee relations (Seçkin, 2020). Employees exchange their labor, gratitude, trust, and loyalty for the benefits provided by their organizations in a way that may result in both economic and social consequences (Ateş, 2017). Within the framework of this research, the importance of the ethical environment in which the administrators of the education sector are, along with the leadership style they will put forward in dealing with the problem of CWB, has also been revealed. According to Corley and Gioia's (2011) point of view, research in this direction demonstrates both practical and scientific usefulness along with developing originality. The main contribution of the current research should also be considered in this context. From this point of view, practical outputs are presented to educate managers on what types of leadership should be exhibited in order to minimize CWB and what kind of climate should be created.

## Kaynakça | References

- Altun, S. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüştürücü liderliğe verdikleri önem ve uygulama düzeyleri. *İlköğretim Online*, 2(1), 10–17. <http://www.ilkogretim-online.org.tr> adresinden alındı.
- Anik Herminingsih, & Widenti Supardi. (2017). The effects of work ethics, transformational and transactional leadership on work performance of teachers. *Management Studies*, 5(3), 250–261. <https://doi.org/10.17265/2328-2185/2017.03.009>
- Appelbaum, S. H., Deguire, K. J., & Lay, M. (2005a). The relationship of ethical climate to deviant workplace behaviour. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 5(4), 43–55. <https://doi.org/10.1108/14720700510616587>
- Appelbaum, S. H., Deguire, K. J., & Lay, M. (2005b). The relationship of ethical climate to deviant workplace behaviour. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 5(4), 43–55. <https://doi.org/10.1108/14720700510616587>
- Arnaud, A., & Schminke, M. (2012). The ethical climate and context of organizations: A comprehensive model. *Organization Science*, 23(6), 1767–1780. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0698>
- Aryati, A. S., Sudiro, A., Hadiwidjaja, D., & Noermijati, N. (2018). The influence of ethical leadership to deviant workplace behavior mediated by ethical climate and organizational commitment. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 233–249. <https://doi.org/10.1108/ijlma-03-2017-0053>
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., & Samah, B. A. (2008). The relationship between transformational leadership behaviors, organizational justice, leader-member exchange, perceived organizational support, trust in management and organizational citizenship behaviors. *European Journal of Scientific Research*, 23(2), 227–242.
- Avcı, A. (2015). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 161–189.
- 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. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90035-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7)
- 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), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bartlett, J. E., Kortlik, J. W., & Higgins, C. C. (2001). Organizational research: determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19, 43–50.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3–4), 541–554. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349–360. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons, Inc.



- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662–683. <https://doi.org/10.1177/00131610121969460>
- Burton, L. J., Welty Peachey, J., & 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. <https://doi.org/10.1123/jsm.2016-0047>
- Cheng, M. Y., & Wang, L. (2014). 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. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2189-5>
- 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. <https://doi.org/10.5093/tr2014a1>
- Ciulla, J. B. (1995). Leadership ethics: Mapping the territory. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 5–28. <https://doi.org/10.2307/3857269>
- 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. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0486>
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2014a). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59–67. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2196-6>
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2014b). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59–67. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2196-6>
- Drucker, P. (2015). *Managing in Turbulent Times*. Abingdon, United Kingdom: Routledge.
- Dumdum, U.R., Lowe, K.B. and Avolio, B.J. (2013), A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: an update and extension, Avolio, B.J. and Yammarino, F.J. (Eds), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*, Elsevier Science içinde (ss. 35-66), Oxford: Emerald.
- 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. <https://doi.org/10.1515/mks-2007-902-312>
- Elçi, M., Şener, R., & Alpkan, L. (2013). The impacts of ethical leadership on the antisocial behavior of employees: The mediating role of ethical climate. *Journal of Global Strategic Management*, 2(7), 57–57. <https://doi.org/10.20460/jgsm.2013715667>
- Engelbrecht, A. S., Van Aswegen, A. S., & Theron, C. C. (2005a). The effect of ethical values on transformational leadership and ethical climate in organisations. *South African Journal of Business Management*, 36(2), 19–26. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v36i2.624>
- Engelbrecht, A. S., Van Aswegen, A. S., & Theron, C. C. (2005b). The effect of ethical values on transformational leadership and ethical climate in organisations. *South African Journal of Business Management*, 36(2), 19–26. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v36i2.624>
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.



- Eren, E. (2022). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Başım Yayın.
- Eren, M. U., & Titizoğlu, Z. A. (2014). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkileri. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 275–303. <https://doi.org/10.30976/susead.302228>
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. Thousand Oaks, Canada: SAGE Publications.
- Fox, S., & Spector, P. E. (2005). *Counterproductive Work Behavior*. Washington DC: American Psychological Association.
- Gerçek, M. (2017). Etik iklim ve örgütsel güvenin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Journal of International Social Research*, 10(51), 952–963. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1829>
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Haşiloğlu, S. B., Baran, T., & Aydın, O. (2015). A study on the potential problems in marketing research: Convenience sampling and scale items with adverbs of frequency. *Pamukkale Journal of Business and Information Management*, 2(1), 19–28. <https://doi.org/10.5505/piby.2015.47966>
- Hauke, J., & Kossowski, T. (2011). Comparison of values of pearson's and spearman's correlation coefficients on the same sets of data. *QUAGEO*, 30(2), 87–93. <https://doi.org/10.2478/v10117-011-0021-1>
- Holtz, B. C., & Harold, C. M. (2012). Effects of leadership consideration and structure on employee perceptions of justice and counterproductive work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 492–519. <https://doi.org/10.1002/job.1825>
- Howladar, M. H. R., Rahman, S., & Uddin, A. (2018). deviant workplace behavior and job performance: The moderating effect of transformational leadership. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 11(1), 147–183.
- Huang, S. Y. B., 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. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.658727>
- Huerta, S. R. (2008). Mission and hospital ethical climate as perceived by nurses. (Doktora Tezi, Loyola University: Chicago), <https://www.proquest.com/openview/c4c972b15d16e0c698e1d-28c2e8839fb/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750> adresinden alındı
- Jr, J. H. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis (7th Edition)* (7th ed.). Pearson.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kanten, P., & Ulker, F. E. (2013). The effect of organizational climate on counterproductive behaviors: An empirical study on the employees of manufacturing enterprises. *The Macrotheme Review*, 2(4), 144–160.
- Kanten, P., & Ulker, F. E. (2014). Yönetim tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde işe yabancılaşmanın aracılık rolü. *Mugla Sitki Kocman University Journal of Social Sciences*, 32, 16–40.

- Kayani, M. B., & Alasan, I. I. (2021). İmpact of toxic leadership on counterproductive work behavior with the mediating role of psychological contract breach and moderating role of proactiveness personality. *Studies of Applied Economics*, 39(4). <https://doi.org/10.25115/eea.v39i4.4879>
- Keçecioglu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler ; Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen*. İstanbul, Türkiye: Kalder Yayınları.
- 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. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00497>
- Lau, V. C. S., Au, W. T., & Ho, J. M. C. (2003). A qualitative and quantitative review of antecedents of counterproductive behavior in organizations. *Journal of Business and Psychology*, 18(1), 73–99. <https://doi.org/10.1023/a:1025035004930>
- Lee, C. J., & Huang, S. Y. (2019). Double-edged effects of ethical leadership in the development of Greater China salespeople's emotional exhaustion and long-term customer relationships. *Chinese Management Studies*, 14(1), 29–49. <https://doi.org/10.1108/cms-06-2018-0579>
- Lu, C. S., & Lin, C. C. (2013). 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. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1868-y>
- 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. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00192>
- Mathur, G., Banerjee, R., Sharma, K., & Kaur, H. (2018). Relationship between ethical climate and deviant workplace behavior. *Productivity*, 59(2), 101–110. <https://doi.org/10.32381/prod.2018.59.02.1>
- Matis, G., Birbilis, T., & Kontogianidis, K. (2009). Glasgow coma scale and APACHE II system data—are they normally distributed? *Chirurgia (Bucharest, Romania : 1990)*, 104(1), 73–78.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L. (2010a). Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 95(S1), 7–16. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0794-0>
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L. (2010b). Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 95(S1), 7–16. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0794-0>
- McCall, M. W. (1986). Leadership and performance beyond expectations, [Kitap Kritiği] *Leadership and performance beyond expectations*, by Bernard M. Bass. New York, 1985]. *Human Resource Management*, 25(3), 481–484. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930250310>
- Milli Eğitim İstatistikleri Örgün Eğitim 2019-2020  
[https://sgb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2020\\_09/04144812\\_meb\\_istatistikleri\\_organ\\_egitim\\_2019\\_2020.pdf](https://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2020_09/04144812_meb_istatistikleri_organ_egitim_2019_2020.pdf)
- Medley, F., & Larochelle, D. R. (1995). Transformational leadership and job satisfaction. *Nursing Management (Springhouse)*, 26(9), 64JJ. <https://doi.org/10.1097/00006247-199509000-00017>
- Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355.

- 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.
- Özden, D., Arslan, G. G., Ertuğrul, B., & Karakaya, S. (2017). The effect of nurses' ethical leadership and ethical climate perceptions on job satisfaction. *Nursing Ethics*, 26(4), 1211–1225. <https://doi.org/10.1177/0969733017736924>
- Özdoğan, M., & Aydın, B. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin karara katılma durumları ve istekleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 357–367.
- Özen, Ş. (2002). Türkiye'deki örgütler/yönetim araştırmalarında törenselleşme sorunu. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 5–31.
- Özören, Ü. (2017). Tekstil işletmelerinde nepotizm uygulamalarına bağlı olarak üretkenlik karşıtı davranışlar ve sonuçları. *Doctoral Dissertation, İstanbul Kültür Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü/İşletme Anabilim Dalı/İşletme Bilim Dalı*.
- Parsehyan, B. G. (2014). *Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgüt kültürünün rolü: Sağlık kuruluşunda bir uygulama* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Paulsen, N., Callan, V. J., Ayoko, O., & Saunders, D. (2013). Transformational leadership and innovation in R&D organization experiencing major change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(3), 595–610. <https://doi.org/10.1108/09534811311328597>
- Peterson, D. K. (2002). Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate. *Journal of Business and Psychology*, 17(1), 47–61.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897–933. <https://doi.org/10.1177/014920639902500606>
- Sagnak, M. (2010). The relationship between transformational school leadership and ethical climate. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 10(2), 1135–1152.
- Sagnak, M. (2014). Relation between secondary school administrators' transformational and transactional leadership style and skills to diversity management in the school. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 10(2), 1135–1152. <https://doi.org/10.12738/estp.2014.6.2128>
- Sayın, Z. S. E. (2022). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara, Türkiye: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Seçkin, E. N. (2020). Algılanan sosyal mübadele, işe yabancılaşma ve sanal kaytarma davranışlarının etkileri mi? Mübadele ideolojisinin düzenleyici rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1207–1227. <https://doi.org/10.16951/atauniiibd.541310>
- Şengüllendi, M. F., Şehitoğlu, Y., & Kurt, E. (2020). Toksik liderlik ve üretkenlik karşıtı iş davranışları ilişkisinde kariyerizmin aracı etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(22), 743–765. <https://doi.org/10.36543/kauibfd.2020.032>
- Shapira-Lishchinsky, O., & Raftar-Ozery, T. (2016). Leadership, absenteeism acceptance, and ethical climate as predictors of teachers' absence and citizenship behaviors. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(3), 491–510. <https://doi.org/10.1177/1741143216665841>

- Sharma, S., & Nair, M. (2020). Transformational leadership style and subordinates' counterproductive work behaviour: A study on public and private sector banks in india. *NMIMS Journal of Economics and Public Policy*, *V*(1), 25–36.
- Shin, Y. (2012a). CEO ethical leadership, ethical climate, climate strength, and collective organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, *108*(3), 299–312. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1091-7>
- Shin, Y. (2012b). CEO ethical leadership, ethical climate, climate strength, and collective organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, *108*(3), 299–312. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1091-7>
- Şişman, M. (2002). *Öğretmenliğe Giriş*. İstanbul, Türkiye: Pegem A Yayıncılık.
- Staff, I., & Lan, H. (2014). *Effect of transactional leadership style on the new generation employees counterproductive work behavior*. Shenyang, China: International Conference on Management Science & Engineering 21th Annual Conference Proceedings, 1078–1083.
- Sulu, S., Ceylan, A., & Kaynak, R. (2010). Work alienation as a mediator of the relationship between organizational injustice and organizational commitment: implications for health-care professionals. *International Journal of Business and Management*, *5*(8), 27. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n8p27>
- Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S., & Marrs, M. B. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *108*(1), 79–92. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.06.003>
- Tütüncü, Ö., & Savran, G. (2007). Etik iklim ve tükenmişlik sendromunun kalite yönetim sistemi üzerine etkileri: Bir laboratuvar araştırması. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *9*(4), 177–218.
- Van Aswegen, A. S., & Engelbrecht, A. S. (2009). The relationship between transformational leadership, integrity and an ethical climate in organisations. *SA Journal of Human Resource Management*, *7*(1), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v7i1.175>
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, *33*(1), 101. <https://doi.org/10.2307/2392857>
- 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. <https://doi.org/10.1007/bf00871811>
- Yıldız, H., & Develi, A. (2018). Çalışanların yalan söyleme eğiliminin bir öncülü olarak örgütsel dışlanma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 141–148. <https://doi.org/10.18506/anemon.452575>
- Yogasari, I. A. M., & Budiasih, I. G. A. N. (2019). Impact of organizational justice perceptions and transformational leadership role on counter productive work behavior. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, *6*(6), 239–243. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v6n6.800>
- Turanç, Ö., & Turgut, H. (2017). *Yönetim ve Strateji 101 Teori ve Yaklaşım*. Siyasal Kitabevi.