

Etik Liderler Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarını Nasıl Etkiler? İş Tatmininin Rolü: Banka Çalışanları Örneği ¹

Fetullah BATTAL ²

Başvuru Tarihi: 31.10.2023

Kabul Tarihi: 01.07.2024

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Öz

Bu çalışmanın amacı, etik liderlik ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koyarken iş tatmininin rolünü incelemektir. Çalışma Bayburt ve Erzurum illerinde faaliyette bulunan özel banka çalışanlarını kapsamaktadır. Bu amaçla çalışmaya katılacak olan banka personeline gönüllülük esasına dayanarak anketler dağıtılmıştır. Katılımcıların anketlere verdiği cevaplar SPSS 22 programı yardımıyla analiz edilmiştir. Bulgular ve analizler sonucunda, özel banka çalışanlarının algıladığı etik liderlik davranışı güçlendikçe iş yerindeki üretkenlik karşıtı davranışlarının zayıfladığı görülmüştür. Ayrıca algılanan etik liderlik davranışının güçlü olması banka çalışanlarının iş tatmini duygularını yüksek oranda artırmaktadır. Son olarak, iş tatmini duygusu yüksek olan banka çalışanlarının üretkenlik karşıtı iş davranışı sergileme düzeyleri azalmaktadır. Etik liderlik davranışları ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkide iş tatmini kısmi aracılık rolü üstlenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Etik Liderlik, Üretkenlik Karşıtı Davranışlar, İş Tatmini

Atıf: Battal, F. (2024). Etik liderler üretkenlik karşıtı iş davranışlarını nasıl etkiler? İş tatmininin rolü: Banka çalışanları örneği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(3), 849-870.

¹ Bu çalışma için Bayburt üniversitesinden 19.10.2022 tarihli, 213 nolu karar yazısı ile etik kurul izni alınmıştır.

² Bayburt Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, fbattal@bayburt.edu.tr, ORCID: 0000-0002-2895- -0193

How Do Ethical Leaders Influence Counterproductive Work Behaviors? The Role of Job Satisfaction: The Case of Bank Employees

Fetullah BATTAL³

Submitted by: 31.10.2023

Accepted by: 01.07.2024

Article Type: Research Article

Abstract

The aim of this study is to examine the role of job satisfaction while revealing the relationship between ethical leadership and counterproductive work behaviors. The study covers private bank employees operating in Bayburt and Erzurum provinces. For this purpose, surveys were distributed to bank personnel who would participate in the study on a voluntary basis. The participants' answers to the surveys were analyzed with the help of SPSS 22 program. As a result of the findings and analysis, it was observed that as the ethical leadership behavior perceived by private bank employees strengthens, their counterproductive behaviors at work weaken. In addition, strong perceived ethical leadership behavior significantly increases the job satisfaction of bank employees. Finally, bank employees with a high sense of job satisfaction are less likely to exhibit counterproductive work behavior. Job satisfaction plays a partial mediator role in the relationship between ethical leadership behaviors and counterproductive work behaviors.

Keywords: *Ethical Leadership, Counter Productive Work Behavior, Job Satisfaction*

³ Bayburt University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration, fbattal@bayburt.edu.tr, ORCID: 0000-0002-2895-0193

Giriş

Çalışmanın odaklandığı temel kavram etik liderliktir. Literatüre göre etik liderliğin üretkenlik karşıtı iş davranışlarını azalttığı bilindiğinden iş tatmini duygusunun ortaya çıkmasıyla birlikte bu ilişkinin nasıl bir sonuç vereceği araştırılmıştır. Bu yönüyle bakıldığında etik liderlik konusuna çalışmada bağımsız değişken olarak yer verilmiştir. Etik liderler kendilerini takip edenler için ahlaka uygun davranışlar sergileyerek, dürüst güvenilir, adil bir tutum ortaya koyarlar. Bu noktada adaleti tanımlamak gereklidir. Adalet kavramı her ne kadar içerisinde eşitliği barındırıyor olsa da her eşitlik adalet ile ilişkilendirilemez. Nitekim TDK 'ya göre adalet hakkı ve hukuku yerine getirme olarak ifade edilmektedir. Bu kavramın dayanışma ile ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Buna göre dayanışmayı ortaya çıkaran sözleşme şartları herkes için eşit hale getirmelidir. Böylece adalet sosyal düzeni garanti altına alan bir durum almaktadır. Buna rağmen adaletin kendi kendine bir icra yeteneği bulunmamaktadır. Yani iyi kurulmuş bir dayanışma adaletin varlığının temelini oluşturmaktadır.

Bu noktada etik davranışlar gerçek bir hareket değil; sadece bireylerin menfaatlerini koruyan bir kalkandır. Bu sebeple tüm devletlerde adaleti kanunlar koruma altına almaktadır. Buna rağmen kanunlarında ahlaka, etik kurallara aykırı olduğu durumları bulunmaktadır. Örneğin: İflas eden bireyin haczine konu olan eşyalarının satın alınması kanunlara uygundur ancak etik bir davranış değildir. Benzer bir şekilde yeni ve daha sağlıklı, ucuz olan bir enerji türünün üretim haklarını satın alan petrol şirketi bunu piyasaya sunmuyorsa yaptığı iş yasal olarak uygundur ama etik değildir.

Kanunlar adaleti fertlere dağıtmakla görevlidir. Aslında bazen en güçlülerin elinde olan kanunlar, adaletsiz ve despot olabilir. Bu sebeple adaletin yalnız kendisinin değil aynı zamanda onu kuran hareketi göz önüne alması gerekmektedir. Kısaca katı ve şekilsel adaletin üstünde onu kuran ve düzenleyen belirli bir sorumluluk iradesini ortaya çıkaran bir durumun varlığından söz edilebilir. Bu duruma ahlaki hakikat veya etik değerlerin harekete yansması adı verilmektedir. Bu ahlaki hakikat veya etik değerler bilinci Sokrates'in içinde bulunduğu toplumun kanunlarına karşı isyan etmesini sağlamıştır. Bu noktada Sokrates acaba kanunların üzerinde olan evrensel etiğin çiğnendiğini yaradılıştan aldığı bir ahlak duygusuyla mı sezinlemiştir? Yoksa bu her insanın içinde bulunan bir ahlak sezgisi midir? Benzer bir şekilde Spencer'da etik duygusunun kaynağını, hayatın işleyişine karşı bir tür içgüdüsel karşı koymada bulmuştur (Spencer, 1893). Bu noktada Pascal'da etiği '*tabiat üstü*' bir varlık olarak tanımlamış ve insanın kendisini aşmasını sağlayacak cevheri olarak kabul etmiştir (Pascal, 1852).

Etik liderlik, üretkenlik karşıtı davranışlar ve iş tatmini kavramlarına yönelik literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında ayrı ayrı birçok çalışmanın olduğu ancak bu üç kavramın birlikte incelendiği çalışmaların olmadığı veya ulaşamadığı görülmektedir. Bu sebeple çalışmanın teorik ve ampirik sonuçları potansiyel araştırmacılara ışık tutacaktır.

Çalışmanın temel modeli en eski sosyal davranış teorilerinden olan sosyal mübadele kuramına göre değerlendirilmiştir. Bu kuram, kişiler arasında ilişkilerin bir çeşit kaynak değişimine dayandığını çalışanların ödüllendirme veya cezalandırmadan kaçınma gibi beklentileri olduğu için örgüt içinde ilişkileri buna göre sürdürmek istediklerini ortaya koymaktadır. (Bolat ve ark, 2009). Yönetim alanında konu ele alındığında ise sosyal mübadele ilişkisi, yöneticilerin çalışanlarıyla adaletli, dürüst ve etik düzeyde ilgilendiklerinde pozitif sonuçlar alabildiklerini ortaya koymaktadır. (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Örneğin etik yöneticiler, liderlik ettikleri grupların psikolojik sahiplenmeyle ilgili davranışlarını eşitlik, hesap verebilirlik ve aidiyetten oluşan

üç temel değeri vurgulayarak etkileyebilirler (Avey ve ark, 2012). Bu kuramdan hareketle etik liderliğin güçlü olduğu yerde üretkenlik karşıtı davranışların azalması beklenirken iş tatmini düzeyleri yüksek olan çalışanların bu ilişkiyi nasıl etkileyeceği ortaya koyulmaya çalışılacaktır. Çalışma, etik liderlerin takipçileriyle kurduğu ilişkilerde üretkenlik karşıtı davranışlarının nasıl azaltılabileceği sorusuna iş tatmini aracılığıyla bakmayı amaçlamaktadır.

Kavramsal Çerçeve

Etik Liderlik

21.yüzyılın ilk çeyreğinin sonlarına doğru geldiğimiz dünya, eskisine göre daha hızlı ve benzersiz şekilde değişim göstermektedir. Bunun temel nedeni teknolojinin ve inovasyonun her geçen gün gelişmesidir. Bu noktada örgütlerin karşılaştıkları bu değişimleri belirsizlik duygusundan arındırması oldukça önemli hale gelmiştir. Örneğin insanoğlunun geçmiş dönemlerine bakıldığında yapılan yeniliklerin ve dönüşümün daha yavaş ilerlediğini görmek mümkündür. Buna rağmen günümüzde dijitalleşme ve internet kullanımının yaygınlaşması ile birlikte '*değişmeyen tek şeyin değişim*' olduğu gerçeği daha yoğun olarak iş dünyasında ve çalışma örgütlerinde hissedilmektedir. Bu durum beraberinde değişimlerin anlaşılması, öğrenilmesi ve bunun örgüt lehine dönüştürülmesi sürecini gerekli kılmaktadır. Bu süreci çalışanlar adına yapan ve gerekli stratejileri kullanarak kendisi de sürece dâhil olarak gerçekleştiren kişilere lider denilmektedir.

Bu çalışmanın odak noktasına aldığı liderlik tipi etik liderlik kavramıdır. Bu kavramı tanımlamadan önce etimolojik yönüne değinilmesi gerekmektedir. Etik Yunanca bir kelime olup ahlaka bağlı kurallar bütünü olarak ifade edilebilir (Minkes, Small, ve Chatterjee, 1999). Bununla birlikte etik kavramı doğru ve yanlışın ayrılması veya iyi ile kötü arasındaki fark olarak tanımlanabilir. Kuramsal boyutta etik kavramı ele alındığında ise örgüt içindeki iç paydaşlar ve dış paydaşlar arasındaki dengeyi sağlayan temelini değerlere ve sağduyuya dayandıran kuralların tümüne birden verilen isimdir. Bu noktada ahlak kavramı ile etik kavramı birbiriyle sıklıkla karıştırılan veya birbiri yerine kullanılan iki kavramdır. Bu iki kavramın birincisi olan ahlak kavramı salt ahlak yönüyle ele alınırsa yani somut bir örnek ile açıklamak gerekirse; '*her insanın yaşama hakkı vardır ve buna kimse müdahale edemez*' kuralı davranışlara geçerse buna ahlaki davranış demek mümkündür. Bu kural yazılı bir hale gelerek yasalara konu olursa bu kısma etik demek doğru kabul edilebilir. Buna rağmen literatür incelendiğinde bu kavramlarında tam olarak ayrıştığını söylemek mümkün değildir. Rost (1995)'un araştırmalarına göre liderlik, ortak amaç ve hedeflerini yansıtan takipçiler ile bağlantılarını kurabilen onları harekete geçirebilen kişiler olarak tanımlanmaktadır (Rost, 1995).

Etik liderler neyin iyi neyin kötü olduğu ile ilgili fikirler sunan ve bunları uygulamaya birlikte geçirebilen kişilerdir (Freeman ve Stewart, 2006). Brown, Treviño ve Harrison'a (2005) göre etik liderlik, "kanunlar çerçevesinde ve kültürel kodlara aykırı olmadan diyalog kurabilen ve hareketleri sonucunda takipçilerinin problem yaşamasına engel olan bireylerdir." (Brown, Treviño, ve Harrison, 2005).

Etik liderler, toplumun kabul ettiği kurallara ahlaki çerçevede azami şekilde uyan insanlardır (Thomas, 2001). Aynı zamanda etik liderler toplum adına neyin doğru neyin yanlış olduğunu sorgulamaktadır (Guy, 1990). Etik liderliğin diğer yönlerine bakıldığında bu bireylerin paternalist tavırları sergilediği (babacan, merhametli) görülmektedir (Kouzes ve Posner, 1993). Bu tanıma göre etik liderler sermayesinin insan olduğunu çok iyi düzeyde algılayan ve kendilerini takip edenlerin bu yönünü titizlikle düşünen kişilerdir. Dolayısıyla etik liderler çalışanları sadece araçsal bir meta olarak görmezler. Çalışanların mutlu ve huzurlu olmalarını önemserler. Böylece etik liderler iş yerinde pozitif davranışların oluşması için etkin bir görevi gönüllü olarak üstlenirler. Etik liderlik kavramı, 2000'li yılların ortalarından bu yana ilgili araştırmalarda çarpıcı bir artışla ortaya çıkmaktadır.

Son zamanlardaki meta-analitik çalışmalar, etik liderliğin sonuçları hakkında iyi bir analitik inceleme sağlamaktadır (Bedi, Alpaslan, ve Green, 2016,). Etik liderliğin takipçi davranışını nasıl etkilediğini açıklamaya çalışan çoğu çalışma, iki teoriye dayanmaktadır: İlki sosyal öğrenme teorisi (Eisenberger ve ark, 2020) (Bandura ve McClelland, 1977), ikincisi sosyal değişim teorisidir (Eisenberger ve ark, 2020). Sosyal öğrenme kuramı, etik liderlik davranışları açıklamada büyük bir öneme sahiptir. Liderlerin takipçilerini etkilemesinin davranışsal boyutu olduğunu böylece etik davranış tüm topluma nasıl yayıldığını açıklamak için kullanılır.

Örgüt içinde yer alan takipçiler, liderlerine benzemeye çalışmaktadır. Örneğin, Brown ve ark, (2005) etik liderlerin davranışlarını takipçilerinin öncelikle rol model olarak aldığı buna göre hareket ettiklerini ileri sürmüştür. Ayrıca takipçiler, etik liderlerin ön gördüğü ödül ve cezaları gözlemleyerek kabul edilen davranışın yapısını anlamaya çalışmaktadır. Etik liderlerin takipçilerini nasıl etkileyebileceğine dair ikinci bir açıklama, sosyal mübadele teorisinden alınmıştır. Blau (1964)'e göre bireylerin iş yerlerinde karşılaştıkları ödüller ve cezalar, karşılığında örgüte karşı motive olmaları veya üretkenlik karşıtı davranışlar sergilemelerini sağlamaktadır. Bu yönüyle etik liderler bu dengeyi sağlayarak çalışanların motive olmasını sağlamaktadır.

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı

Yöneticilerin örgütleri teorik kapasite ile yönetmelerinin imkânı yoktur. Çalışanlarında örgütün tüm kurallarını eksiksiz bir şekilde yerine getirebilme imkânları her zaman olmayabilir. Bu durum literatürde zaman zaman üretkenlik karşıtı iş davranışları, karanlık davranışlar veya sapkın davranışlar olarak ortaya çıkmaktadır. Geçtiğimiz yıllarda, araştırmacılar verimsiz iş davranışlarını incelediler. Bu davranışlar, örgütsel yanlış davranışlar (Vardi ve Wiener, 1996), işyeri sapkınlığı, (Robinson ve Bennett, 1997), işyeri saldırganlığı (Neuman ve Baron, 2005) ve anti sosyal davranış gibi farklı çalışmalarda ele alınmıştır. Bu davranışların tümü farklı şekilde tanımlanmıştır; ancak örgütlere ve üyelerine zarar veren veya zarar vermeyi amaçlayan eylemler olarak ifade edilmiştir (Spector ve Fox, 2005).

Bu davranışlar, bir örgütün normlarını (kurallarını) gönüllü olarak ihlal eden ve bir örgütün veya üyelerinin meşru çıkarlarıyla çelişen davranışlar olarak tanımlanabilir (Sackett, 2002). Bu haliyle üretkenlik karşıtı iş davranışı, verimsizliğin önemli bir nedenidir ve işletmelerde çok büyük mali kayıplara neden olabilir (Tian, Zhang, ve Zou, 2014). Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'nde, çalışanların %33'ü, her yıl 1 trilyon dolarlık kayıplara neden olan farklı üretkenlik karşıtı iş davranışlarını sergilemektedir (Harper, 1990). Bu davranışlar arasında hırsızlık (120 milyar dolar), işyeri şiddeti (4,2 milyar dolar) ve dolandırıcılık faaliyetleri (900 milyar dolardan fazla gideri oluşturmaktadır (Banks, Whelpley, Oh, ve Shin, 2012). Bu çalışmada üretkenlik karşıtı iş davranışları algısını, bir çalışanın kuruluşunun yükümlülüklerini veya hedeflerini yerine getirmemesi olarak tanımlamak mümkündür (Rousseau, 1990).

Yukarıda bahsedildiği gibi birçok çalışma üretkenlik karşıtı iş davranışlarının pozitif örgütsel davranışları olumsuz etkilediğini ortaya koymuş olsa da bazı çalışmalar yine temelde olumsuz kavramlar olan isteğe bağlı devamsızlığı (Deery, Iverson, ve Walsh, 2006), vatandaşlık karşıtı davranışı (Kickul, 2001) ve rol içi iş performansında bir düşüşü (Turnley ve Feldman, 2000) pozitif yönden etkilediğini ortaya koymaktadır. Çalışmanın modelinde üretkenlik karşıtı iş davranışları iş tatmini kavramıyla ilişkilendirilmiş böylece uygulama kısmında bahsedilecek olan literatürdeki ilgili kuramlardan yola çıkılarak analizler yapılmıştır.

İş Tatmini

İş tatmininin terminolojik anlamını ortaya koymak için öncelikle iş kavramına odaklanılması gerekmektedir. Bu kavramın insanın ayakları üstünde durmayı öğrendiği ilk çağlardan günümüze kadar gelişerek ancak temelde aynı şeyi ifade ederek evrimleştiğini söylemek doğru olacaktır. Örneğin taş devrinde yaşayan insanların kendilerine göre işlerinin olduğu (taşları yontarak av malzemeleri yapmak, barınaklar oluşturmak gibi) söylenebilir. Günümüzde iş kavramı daha karmaşık hollere gelmiş olsa bile aslında insanoğlunun rutinini ve meşguliyetini tanımlamak için kullanılmaktadır.

Bu konu filolojik yönüyle ele alındığında ise her örgütte kendi kültürünün diliyle adların önüne veya modern toplumda soy isimlerinde (İmamoğlu, fırıncı, başrahip, ayranacı, tatlıcı, vb.) meslek adlarının olduğunu görmek mümkündür. Bu konuların dışında insanların işleri ile ilgili tutumlarını tarihi süreçler içinde geliştirdikleri bilinmektedir. Buradan hareketle işyerlerinde çalışan insanların iş tatmini veya memnuniyeti konusu oldukça ilgi çekmektedir (Judge ve Church, 2000). Bu yüzden örgütsel davranış literatüründe iş tatmini birçok kavram ile birlikte ele alınmaktadır. En sık karşılaşılan tanıma göre iş tatmini iş yerinde çalışanların liderleri tarafından ortaya koydukları katma değer sonucunda değer görmesidir (Locke, 1976).

Hulin ve Judge (2003), iş tatmini için üç boyut belirlemiştir. Bu boyutlar sırasıyla bilişsel, duygusal ve davranışsal tutumlardır. Bu bakış açısıyla ilgili iki belirgin zorluk vardır. Birincisi, Hulin ve Judge (2003) tarafından belirtildiği gibi, sosyal tutumlar genellikle belirli davranışların zayıf işaretleridir (Eagly ve Chaiken, 1993). İkinci olarak, çoğu araştırmacı iş tatmini tanımlarına, örneğin yaşam tatmini ölçümleri tarafından sağlanan etkiyi dâhil etse bile iş tatminini değerlendirmek için kullanılan araçlar, duygusal yönlerden daha çok bilişsel değerlendirmeye dayanmaktadır. Bu iki zorluk iş tatmini ile ilgili birçok tanımın ve ölçüm aracının ortaya çıkmasını sağlamıştır (Brief ve Weiss, 2002). Bu çalışmada iş tatmini kavramı, çalışanların işlerinden aldıkları haz duygusunu ifade etmektedir.

Değişkenler Arasındaki İlişkiler ve Hipotezler

Yapılan literatür incelemesinde ilk adımda etik liderlik ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında çok az sayıda çalışmanın bulunduğu görülmüştür. Buna göre yapılan çalışmalar incelenmiş ve etik liderlik ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında negatif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür (Sökmen ve ark, 2019; Ekmekçioğlu, 2019; Huang ve ark, 2021; Bouzari ve ark, 2020).

Etik liderlik ve iş tatmini arasında yapılan çalışmalar ise ikinci adımda incelenmiştir. Aktaş ve Aydın (2020)'ye göre ilgili kavramlar arasında pozitif ve anlamlı ilişkiye rastlanılmıştır. Benzer şekilde liderlerin etik davranış sergilemesi çalışanların bağlılıklarını ve iş tatminini arttırmaktadır (Ahmed ve ark, 2012; Ghahroodi, ve ark, 2013; Jonathan ve ark, 2013; Addai, ve ark, 2019).

İş tatmini ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiler ise çalışmanın son adımını oluşturmaktadır. Ancak bu kavramlar ile ilgili yerli literatürde çok az çalışma olduğu görülmektedir. Bu çalışmada Öztürk (2018) tarafından gerçekleştirilmiştir. Yabancı literatürde ise Mount ve Johnson (2006) tarafından yapılan çalışmada ise iş tatmini ile üretkenlik karşıtı iş davranışları ilişkisi ele alınmıştır. Aynı zamanda Czarnota ve Bojarska, 2015; Jan ve ark, 2021; Sambung, 2019) gibi çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmaların sonuçlarına göre iş tatmini ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında anlamlı ve negatif ilişkilerin olduğu görülmektedir. Bu örneklerden hareketle Baron ve Kenny (1986) teorik yol modeli esas alınmış böylece çalışmaya ait hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

Yöntem

Çalışmada öncelikle kavramlar arasındaki ilişkilerin, banka çalışanlarının algısından hareketle ortaya koyulması hedeflenmektedir. Aynı zamanda temel araştırma modeli kapsamında iş tatmininin aracılık rolünün olup olmadığı incelenmektedir. Etik liderlik konusu Türkiye’de vb. ülkelerde ilgi çeken konuların başında gelmektedir. Bu ilginin nedeni kamu ve özel sektörde etik liderlere duyulan ihtiyacın şiddetli bir şekilde hissedilmesidir. Etik liderler yukarıda bahsedildiği gibi kurumların ve çalışanların örgüte duydukları güven, aidiyet algısını artırarak onların yaptıkları işlerden tatmin olmalarını sağlayan itici güç unsurunu oluşturmaktadır. Bu sebeple çalışmada algılanan etik liderlik kavramı bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Etik liderlerin iş tatminini artırması çalışanların örgütte kendilerini daha iyi hissetmelerine neden olacağından bu iki kavramın arasındaki ilişkinin anlaşılması örgütlerin sürdürülebilirlikleri açısından önemlidir.

İş tatmini, çalışanların işyerlerindeki memnuniyet düzeylerinin yansıması olarak kabul edilmektedir. Başka bir ifadeyle çalışanların işyerlerindeki beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığını ortaya koyan kavramdır. Literatür incelendiğinde etik liderlik konusunun, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, iş tatmini, çalışan performansı gibi kavramlar ile arasındaki ilişkinin incelendiği görülmektedir. Buna rağmen çalışmada etik liderlik, sapkın davranış olarak da ifade edilen üretkenlik karşıtı davranışlar ile ilişkilendirilerek iş tatmininin aracılık boyutuyla ele alınmıştır. Bu sebeple çalışmanın alana özgün bir katkı sunması hedeflenmektedir. Bu çalışmanın verileri, Erzurum ve Bayburt illerinde faaliyette bulunan özel banka çalışanlarından elde edilmiştir. Bu çalışma için *Bayburt üniversitesinden 19.10.2022 tarihli, 213 nolu karar yazısı ile etik kurul izni alınmıştır. Daha sonra ise çalışanlardan gönüllük esasına dayanarak yüz yüze anket yöntemiyle 26.10.2022-28.10.2022 tarihler arasında veriler elde edilmiştir.*

Çalışmanın ana kütesini Erzurum ve Bayburt illerindeki (365) özel banka çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem grubunu, çalışma sonucunda gelen boş veriler ve hatalı veriler elendikten sonra (276) kişi temsil etmektedir. Örneklem grubunun evreni temsil edebilmesi için %95 güven düzeyinde ve %5 önem düzeyinde %1.27 hata payı ile 187 katılımcı ile temsil edilmelidir. Buna göre çalışmanın ana kütle (evreni) temsil etme gücünün yeterli olduğunu söylemek mümkündür.

Çalışmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik oranları yüksektir. Bunun nedeni kullanılan ölçeklerin birçok ülkede farklı çalışmalarda tekil olarak test edilmesinin yanında Türkiye’de Türkçe uyarlamalarının yapılmış olmasıdır. Veri toplamak için geliştirilen anket iki temel kısımdan meydana gelmektedir. Anketin ilk kısmında demografik özelliklere yer verilmiştir.

Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ)

Çalışanların etik liderlik algısını ölçebilmek amacıyla Berghofer ve Schwartz (2008)’in 6 sorudan meydana gelen tek boyutlu “Etik Liderlik Ölçeği” (ELÖ) kullanılmıştır. (Berghofer ve Schwartz, 2008, s.307). Ölçeğin Cronbach alfa katsayısı .94’dir. Ölçekte: “Yöneticiler, çalışanlara karşı saygılı ve itibarlı davranır”, “Yöneticiler, çalışanların yükselmesinde etnik köken, cinsiyet, yaş veya diğer başka ayrımları dikkate almadan onlara adil ve eşit fırsatlar sağlar” şeklinde ifadeler yer almaktadır.

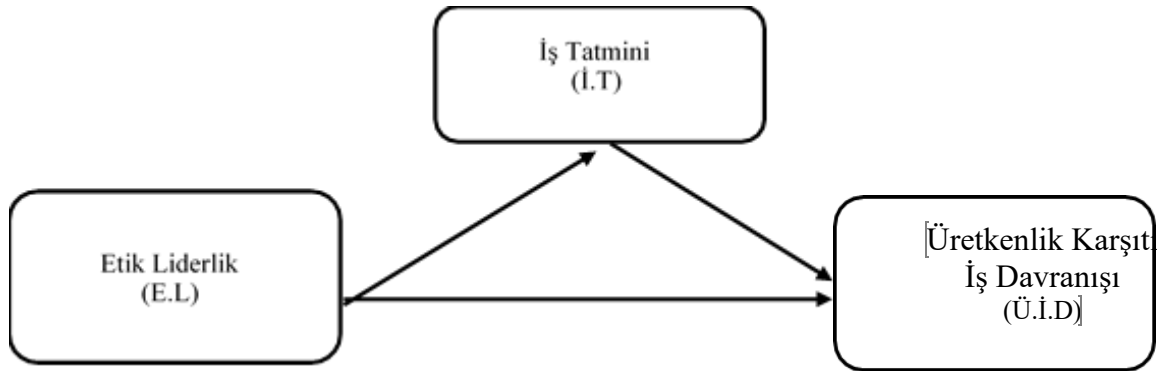
Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Ölçeği (ÜKİDÖ)

Üretkenlik karşıtı iş davranışını ölçebilmek için orijinalini Spector ve Fox (2005)’in yaptığı Öcel (2010) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan ankettten yararlanılmış, çalışma ile ilgisi olduğu düşünülen 12 ifade “Üretim Karşıtı İş Davranışları Ölçeği” (ÜKİDÖ) kullanılmıştır (Öcel, 2010). Ölçeğin Cronbach alfa katsayısı .97, test-tekrar test güvenilirlik katsayısı .92’dir. Ölçeğe ait ifadeler örnek olarak: “İşyerindeki biriyle dalga geçmem ya da ona hakaret etmem”, “İşyerine zarar verici söylentiler çıkarmam” şeklindedir.

İş Tatmini Ölçeği

Çalışmada kullanılan iş tatmini ölçeği, orijinalde Brayfield ve Rothe (1951)'un ortaya koyduğu Judge ve ark, (1998) tarafından kısa form haline getirilen aynı zamanda Başol ve Çömlekçi (2020) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan 5 ifadeden meydana gelen tek boyutlu ölçektir (İT) (Başol ve Çömlekçi, 2020). Tüm ifadeler 5'li likert şeklinde oluşturulmuştur. Ölçekte bulunan maddelerin faktör yükleri 0,841 ile 0,932 arasında değişmektedir ve açıklanan toplam varyans %77,99 olarak tespit edilmiştir Ölçekte kullanılan bazı sorular “İşimi keyifli buluyorum.”, “Mevcut işimden memnunum.” şeklindedir.

Elde edilen veriler orijinal SPSS 22 paket programı ve SPSS Makro programı yardımıyla analiz edilmiştir. İlgili literatür incelenerek oluşturulmuş temel model aşağıdadır:



Şekil 1. Temel Model

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

- H1: Etik liderlik ile üretkenlik karşıtı iş davranışı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
H2: Etik liderlik ve iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
H3: İş tatmini ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
H4: İş tatmini, etik liderlik ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında aracı etkiye sahiptir.

Araştırmanın Bulguları

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların 122'si (%44,2) kadın, 154'ü (%55,8) erkek katılımcılardan oluşmaktadır. Katılımcıların 58'i (%21,01), 21-30, 176'sı (%63,76) 31-40 yaşındadır. Katılımcılardan eğitim durumuna göre en az ilköğretim mezunu 4 (%1,44), olduğu görülürken en fazla lise mezunu olan 98 (%35,50) ve lisans mezunu olan 89 (%32,24) kişi olduğu görülmüştür.

Çalışanların iş tecrübelerine bakıldığında 1 yıldan az, 17 kişi (%6,15), 1-5 yıl arasında 84 kişi (%30,43), 6-10 yıl arasında 55 kişi (%19,92), 11-15 yıl 41 kişi, (%14,85), 15 yıl ve üzeri 79 kişi (%28,62) iş tecrübesine sahiptir.

Son olarak demografik tablodan hareketle çalışanların gelir düzeylerine bakıldığında ise, stajyer veya (ücretsiz) olarak çalışmakta olan, 9 (%3,26) kişi, 9000-11000 TL, 145 kişi, (%52,53) kişi 11001-13000 TL, 69 (%25) kişi, 13001- 15000 TL, 44 (%15,94) kişi 15001-17000 TL, 5 (%1,81) kişi ücret almakta, 17001-19000 TL 3 (%1,08) kişi, aralığında ücret almakta, son olarak 1 kişi (%0,36) kişi 19001 TL ve üzeri ücret almaktadır.

Tablo 1
Katılımcıların Demografik Durumları

		Kişi Sayısı	Yüzdelerik Oranı (%)
Cinsiyet	Kadın	122	44,20
	Erkek	154	55,80
Yaş	21-30	58	21,01
	31-40	176	63,76
	41-50	42	15,21
Eğitim Durumu	İlköğretim	4	1,44
	Lise	98	35,50
	Önlisans	66	23,91
	Lisans	89	32,24
	Lisans Üstü	19	6,88
Çalışma Süresi	1 yıldan daha az	17	6,15
	1-5 yıl	84	30,43
	6-10 yıl	55	19,92
	11-15 yıl	41	14,85
	15 yıl ve üzeri	79	28,62
Gelir Düzeyi	Stajyer (Ücretsiz)	9	3,26
	9000-11000	145	52,53
	11001-13000	69	25
	13001-15000	44	15,94
	15001-17000	5	1,81
	17001-19000	3	1,08
	19001 ve üzeri	1	0,36
	Toplam	276	100

Tablo 2’de kavramlar arasındaki korelasyon düzeyleri ve güvenilirlik durumları gösterilmiştir. Tablo 2’ye göre ilk olarak banka çalışanlarının etik liderlik algıları ile iş tatmini düzeyleri $r=,685$ güçlü (pozitif) ilişkili olduğu görülmektedir. Diğer adımda ise etik liderlik davranışı ile (ÜİD) arasında $r=-,312$ zayıf (negatif) ilişki olduğu görülmektedir. Yine (İ.T) ile (ÜİD) davranışları arasındaki ilişki ele alınmıştır. Buna göre $r=-,319$ zayıf (negatif) korelasyon görülmektedir. Bu korelasyon analizinden hareketle banka çalışanlarının algıladığı etik liderlik düzeyi güçlendikçe iş tatminlerinin artacağı ön görülmektedir. Aynı zamanda banka yöneticilerinin etik liderlik davranışları zayıf kalırsa bankada üretkenlik karşıtı davranışlarının artacağı görülmektedir. Bunun yanında banka çalışanların iş tatmininde meydana gelen azalma yine onların üretkenlik karşıtı davranışları geliştirmesine neden olabilecektir. Başka bir ifadeyle banka çalışanlarının yöneticilerden beklentisi güçlü etik liderlik davranışıdır. Böylece çalışanların iş tatmini duygusunun yardımı ile örgüt içerisinde üretkenlik karşıtı iş davranışlarını sergileme düzeyinde azalma meydana gelecektir.

Bu model, kişisel farklılıklardan etkilenen ve iş tatmini kavramını ele alması sebebiyle temeline sosyal mübadele kuramı ve motivasyonun temel kuramlarından olan süreç teorilerinden Vroom’un beklenti teorisini koymuştur. Bu sebeple çalışanlar iş yerinde yöneticileri tarafından adaleti ve eşitliği hissedersen bunun karşılığında banka çalışanları için (ikramiye) gibi ödüller ile mükâfatlandırılırsa çalışanların motivasyonu artacak ve iş tatmini düzeylerini olumlu yönde etkileyecektir. Dolayısıyla banka yöneticilerinin etik liderlik davranışları iş tatmini düzeyinin artmasında önemlidir.

Tablo 2
Kavramlar Arasındaki Korelasyon

Değişkenler	1	2	3
E.L	(0,89)		
İ.T	,685**	(0,78)	
Ü.İ.D	-,312**	-,319**	(0,74)

Parantez içindeki değerler Cronbach Alfa güvenilirlik değerleridir. $p < ,01^{**}$; $p < ,05^*$ düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir.

Korelasyon analizinin araştırmaya ait temel modeli çift yönlü (pozitif-negatif) olarak açıkladığını söylemek mümkündür. Buna rağmen çalışmanın ölçeklerini oluşturan kavramlar arasında çoklu doğrusallık probleminin olmaması gerekmektedir. Temel model test edilmeden önce bağımlı değişken modelden çıkarılmış (Ü.İ.D) veri şişirme yöntemi incelenmiştir. Buradan hareketle aşağıda Tablo 3’de değerler ele alınmıştır. Buna göre VIF düzeyi 10’dan az ve tolerans seviyesi 0,10’un üzerindedir. Böylece kavramlar arasında çoklu doğrusallık ile ilgili bir problemin olmadığı söylemek mümkündür. Başka bir ifadeyle regresyon analizine veri setinin uygun olduğunu söylemek mümkün olacaktır (Senaviratna ve A Cooray, 2019).

Tablo 3
Tolerans-VIF Değerleri

Bağımsız Değişkenler	Tolerans Değeri	VIF
Etik Liderlik	,471	5,887
İş Tatmini	,776	7,145

Tablo 4
Güvenirlilik, Birleşik Güvenirlilik Ortalama Açıklanan Varyans Değerleri

Kavram	Cronbach Alfa	CR	AVE
Etik Liderlik	0,893	0,898	0,694
İş Tatmini	0,786	0,769	0,602
Üretkenlik Karşıtı			
Davranışlar	0,744	0,715	0,541

Tablo 4’den hareketle AVE (Ortalama açıklanan varyans) düzeyi 0,50’ye eşit veya daha büyük olmalı bununla birlikte AVE değeri CR değerinden küçük olmalıdır. Böylece Tablo 4 ‘e göre CR ve AVE değerlerinin şartları sağladığı görülmektedir. (Hair, Risher, Sarstedt, ve Ringle, 2019). Buna rağmen yapı güvenilirliği (CR)’nin 0,60’tan yüksek olduğu durumlarda AVE değerinin 0,50’den düşük çıkması göz ardı edilebilir (Hair, Anderson, Tatham, ve Black, 1987) akt. (Yılmaz ve Kınaş, 2020). Bu verilerden hareketle ölçeklerin faktörler arasında benzerliğin ve iç tutarlığın istenilen düzeylerde olduğu görüldüğünden regresyon ilişkisinin yapılabileceği bir kez daha ortaya konulmuştur.

Aracı Etki

Sosyal bilimler alanında regresyon ilişkisinin düzeyini anlayabilmek için literatürde birbiriyle ilişkili kavramlar incelenir, bu kavramların aralarındaki ilişkiyi azaltan veya artıran bazı değişkenlerin olduğu bilinmektedir. Bu kavramlar bağımlı, bağımsız değişkenler olarak ele alınır. Bu değişkenler bazı zamanlarda araştırılan ilişki düzeyinin tamamını ortaya koyabilirken bazı durumlarda bir kısmını ortaya koyabilmektedir. Buradan hareketle kavramlar arasındaki ilişki düzeyinin tamamını ortaya koyabilen durumlara tam aracılık etkisi adı verilirken modeldeki ilişki düzeyinin bir kısmını veren regresyon düzeylerine ise kısmi aracılık etkisi adı

verilmektedir. Kısmi aracılık etkisinde model en başta bağımsız ve bağımlı değişken düzeyinde incelenir, sonrasında ise kısmi aracılık etkisi olduğu düşünülen kavram modele dâhil edilir. Böylece en başta bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişki düzeyinin dikkate değer oranda azalması beklenir. Tam aracılık değeri için ise bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamsız düzeye gelmesi beklenir (Hayes, 2009).

Aracılık etkisinin testi için kullanılan diğer yöntemler ise SOBEL yöntemi (Baron ve Kenny (1986) yöntemidir. SOBEL güncel çalışmalarda pek sık kullanılmasa da Baron ve Kenny (1986) sosyal bilimler alanında tüm çalışmaların teorik yol modelinin temelini oluşturmaktadır. Bu yöntemle göre; öncelikle bağımsız (E.L) değişkeninde meydana gelen bir değişim, bağımlı değişken (Ü.İ.D) üzerinde anlamlı bir değişime neden olmalıdır. Daha sonra ise bağımsız değişken ile (E.L) aracı değişken (İ.T) arasında anlamlı bir etkinin olması beklenmektedir. Son olarak ise aracı değişken (İ.T) ile bağımlı değişken (Ü.İ.D) arasında anlamlı bir ilişki bulunmalıdır.

Tüm bu şartların yerine getirilerek analiz yapıldığında, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinde aracı etkinin modele dâhil edilmesiyle birlikte etkisi azalıp anlamlı olmalı (kısmi aracılık) veya anlamsız hale gelmelidir (tam aracılık) (Baron ve Kenny, 1986). Bununla birlikte güncel makaleler incelendiğinde önemli metodolojilere göre (Örn. Hayes, 2018; Rucker ve ark,2011; toplam etkinin büyüklüğü ve anlamlı olup olmaması, aracı etkinin varlığını ve büyüklüğünü sınırlandırmamakta ve belirlememektedir (Gürbüz & Bayık, 2021).

Başka bir deyişle ölçekler arasında ilişkinin anlamlı olması gerektiği; ancak artma veya azalma düzeylerinin aracılık etkisinin varlığını ortaya koyduğunu söylemek mümkündür.

Çalışanların iş ile ilgili karşılaştığı iki düzey bulunmaktadır. Birincisi girdi olarak iş yerine sunduğu emek, bilgi ve tecrübe ikincisi ise örgütten aldığı terfi, ücret, ikramiye, kariyer gibi yardımlardır. Çalışanlar bu girdiler ile çıktılar arasındaki dengiyi kurabilmelidir. Aksi durumlarda iş gören devir hızı, işyerinde üretkenlik karşıtı davranışların görülme ihtimali artmaktadır (Koçel, 2007). Bu bilgilerden hareketle temel model oluşturulmuş ve Tablo 5’de gösterilen regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 5
Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	β	p	R ²	Aracılık Rolü;
E.L	Ü.İ.D	-,244	-,364	,000	,132	1.Adım
E.L	İ.T	,517	,662	,000	,440	2. Adım
İ.T	Ü.İ.D	-,296	-,395	,000	,156	3. Adım
E.L	Ü.İ.D	,515	-,661	,001		
İ.T	Ü.İ.D	-,249	-,428	,002		Düzeltilmiş R²: ,183

Tablo 5'e göre yapılan regresyon analizi incelendiğinde yukarıda ilk olarak bağımsız değişken (E.L) ile bağımlı değişken (Ü.İ.D) arasında negatif yönlü ve anlamlı etkinin (β : -,364; p : ,000) olduğu; ikinci olarak, etik liderlik ile aracı değişken (İ.T) arasında pozitif yönlü ve anlamlı etkinin görüldüğü (β : ,662; p : ,000) olduğu; üçüncü adımda ise aracı değişken olan iş tatmini ile bağımlı değişken olan (Ü.İ.D) arasında negatif yönlü anlamlı etkinin gözlemlendiği (β : -,395; p : ,000) anlaşılmıştır. Bu verilerden hareketle (H1, H2, H3) hipotezlerinin kabul edilebileceği söylenebilir.

Araştırmanın son adımında ise etik liderlik ile iş tatmini kavramları analize beraber dâhil edilmiş böylece bağımsız değişken ile aracı değişkenin (Ü.İ.D) üzerindeki etkisi ortaya koyulmuştur. Bu sonuca göre banka çalışanlarının algıladığı etik liderlik davranışı (Ü.İ.D) üzerinde anlamlı bir etkiye neden olurken (β : -,661; p : 0,001), iş tatmini ile (Ü.İ.D) üzerindeki anlamlı etkisinin (β : -,428; p : 0,002) sürdüğü ancak azaldığı tespit edilmiştir. Buradan hareketle çalışanların hissettiği iş tatmini duygusu, etik liderlik ile (Ü.İ.D) ile (Ü.İ.D) üretkenlik karşıtı iş davranışı arasında kısmi aracı etkiye sahiptir. Yukarıda bahsedildiği gibi aracı etkinin tespit edilmesi için standardize edilmiş regresyon katsayılarındaki (artış veya azalış) değil meydana gelen değişimler dikkate alınmıştır. Böylece çalışmanın son hipotezi olan H4'de kabul edilmiştir.

Bulgular ve Tartışma

21.yy'da işletmeler teknolojinin hızla gelişmesiyle birlikte birçok dışsal çevre faktöründen daha hızlı etkilenmektedir. Bununla birlikte dış çevre faktörlerine uyum sağlayabilmenin temel amacı iş yerinde çalışanların büyük bir sosyal sermaye olarak görülmesidir. Çalışanlar bu değişimler karşısında belirsizlik duygusuna kapılmadan çalışmak istemektedir. Böylece çalışanlar daha iyi hizmet üretebileceklerdir. Bu çıktının daha iyi olabilmesi için işletmelerdeki yöneticilerin etik kurallara dikkat etmesi beklenmektedir. Dolayısıyla etik liderlik günümüzde birçok işletmenin devamlılığını sağlayan yönetim biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışmada etik liderlik odak noktasına koyularak (bağımsız değişken) çalışanların iş yerindeki üretkenlik karşıtı davranışlarını nasıl etkilediği ilk adımda incelenmiştir. Analizler ve bulgulardan hareketle etik liderliğin üretkenlik karşıtı iş davranışlarını azalttığı görülmektedir. Literatürde benzer sonuçlar alan araştırmacıların olduğu görülmektedir. Örneğin: (Esmer ve Özdaşlı, 2018); (Kılınç ve Erkutlu, 2017); (Hassan, Wright, ve Yukl, 2014); (Demirtas, 2015).

Yapılan analizler sonucunda çalışmanın H1 hipotezi kabul edilmiştir. Çalışmanın ikinci hipotezi, E.L ile İ.T arasında pozitif ve anlamlı yönde bir ilişkinin olduğu varsayımına dayanmaktadır. Buradan yola çıkarak literatüre benzer sonuçlar alındığı görülmektedir. (Çelik, Dedeoğlu ve Inanir, 2015). Bu bilgiler ve yapılan analizleri desteklediğinden çalışmanın H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışmanın üçüncü hipotezi, çalışanların algıladığı (İ.T) ile (Ü.İ.D) arasında ters yönlü bir ilişki düzeyi olduğudur. Literatür ele alındığında (Tekeli, 2022); (Fatima, ve ark, 2012); benzer sonuçların yerli ve yabancı literatürde tespit edildiği görülmüştür. Yapılan analizlerin sonuçlarına bakıldığında ise H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmanın ortaya koyduğu en önemli sonuç ise çalışanların algıladığı etik liderlik davranışlarının (Ü.İ.D) ile ilişkisinde iş tatmini duygusunun kısmi aracılık rolünün tespit edilmiş olmasıdır. Bu sonuçtan hareketle H4'de kabul edilmiştir. Başka bir ifadeyle, veri setini oluşturan banka çalışanlarının işyerlerinde algıladıkları yönetici davranışlarının etik liderlik temelli olması halinde üretkenlik karşıtı davranış eğilimlerini azaltacakları bunun yanında etik liderlik davranışının iş tatmini duygularını yükseltmesi sebebiyle üretkenlik karşıtı iş

davranışlarının görülme olasılığını daha hızlı bir şekilde ortadan kaldırayabileceğini söylemek mümkündür. Yani etik liderlik çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışlarını doğrudan etkileyebileceği gibi bu etkiyi iş tatmini duygusu aracılığıyla sağlayabilmektedir.

Hofstede'in bireycilik, toplulukçuluk ve belirsizlikten kaçınma boyutları bulunmaktadır. Buna göre çalışanlar Türkiye'de etik liderlik algısını Hofstade'e göre kolektif olarak algırlar. Aynı zamanda Türkiye gibi ülkelerde güç mesafesi yüksek seyretmektedir. Dolayısıyla çalışanların güç mesafesinden kaçmaları için etik liderlik algılarının daha güçlü olması gerekmektedir. Buna bağlı olarak çalışanların belirsizlikten kaçınma düzeyleri algılanan güçlü etik liderlik ve iş tatmini sayesinde artacaktır. Bu şekilde üretkenlik karşıtı iş davranışları azalacaktır. Hofstede (1980)'in Kültürel Boyut Teorisi'ne göre Türkiye, 53 ülke arasında 66 puanla güç mesafesinin yüksek olduğu, 85 puanla belirsizlikten kaçınmanın çok yüksek olduğu ülkeler grubunda yer almaktadır (Demirhan, 2017).

İşletmeler için en önemli üretim faktörlerinden biri insan sermayesidir. Bu sebeple hizmet alanında teknoloji ne kadar hızlı ve baş döndürücü şekilde değişirse değişsin insan kaynağı veya sermayesi önemini korumaktadır. İnsan kaynağının iyi yönetilmesi kaliteli işgücünün ortaya çıkmasına neden olacaktır. İş gücü ise işletmeler açısından taklit edilmesi güç olan rekabet avantajını sağlayacaktır. İşgücünün ve performansın çok önemli olduğu alanlardan biriside bankacılık sektörüdür. Ülkemizde bu sektör her geçen gün değişen teknolojiyle ve performans baskılarıyla karşı karşıya kalmaktadır. Buna rağmen çalışanların psikolojik olarak kendilerini iyi hissetmelerinin yolu iş tatmini duygularının yüksek olmasına bağlıdır. Aynı zamanda bankacılık sektöründe çalışanların karşılaştıkları üretim karşıtı iş davranışı geliştirmesine sebep olabilecek olumsuz tutumların keşfi, çalışanların işletmeyi zarara sokacak faaliyetlerinin önüne geçilmesine yardımcı olacaktır. Ayrıca bu davranışı geliştiren çalışanların fark edilmesi ve bu davranışları minimize etmeleri açısından da son derece önemlidir. Bu çalışma, banka çalışanlarının algıladığı etik liderlik davranışları ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koyarken banka çalışanlarının iş tatmini düzeylerinin aracılık etkisine odaklanmaktadır.

Sonuç

Bu çalışmanın sonucunda işyerlerindeki yöneticilerin etik liderlik özelliklerine sahip olmalarının önemi ortaya çıkarken karşılaşılabilecekleri üretkenlik karşıtı davranışların azaltılmasının bir yolunun çalışanların iş tatmini duygularının artırılması ile mümkün olabileceğidir. İş yerlerinde çalışanların belirlenen kurallar çerçevesinde hareket etmesini sağlayabilmek için ödül ve cezaların etkin ve adil bir şekilde uygulanması gereklidir. Böylece çalışanların ortaya koydukları performansın bir ödülü olduğunu görmeleri sağlanırken bunun aksi durumlarda ise ceza ile karşılaştıklarını görmeleri sosyal mübadele kuramına dayanarak iş yerinde üretkenlik karşıtı davranışları sergileme eğilimlerini azaltacaktır. Bununla birlikte birlikte üretkenlik karşıtı iş davranışları işletmelerde sıklıkla karşılaşılabilecek bir durumdur. Bu sebeple son on yılda yapılan çalışmalara bakıldığında daha fazla dikkat çektiği görülmektedir. Örgüt içindeki doğru veya yanlış davranışların iyi bir şekilde belirlenmesi ve sınırların bu doğrultuda çizilmesi yöneticiler açısından oldukça önemlidir. Böylece örgüt içindeki davranışların sınırları belirlenmiş olduğundan gerekli önlemlerde daha doğru bir şekilde alınabilir.

Üretkenlik karşıtı davranışlar çalışanların yine işletme içinde bulunan soyut unsurlardan etkilenecek meydana gelebilmekte veya bireylerin karakter ve kişisel yaşamlarıyla bağlantılı olabilmektedir. Aynı zamanda örgüt içinde çalışanların negatif davranış biçimleri soyut nedenlere bağlı olabilir. Bu davranışlar ise örgütün motivasyonunu kolektif olarak düşürdüğünden bireylerin iş tatmini duygusunu zayıflatacaktır. Yukarıda örgüt kültürü açısından konu ele alınmış ve araştırmanın sonuçlarından hareketle Türkiye vb. ülkelerde güç mesafesinin doğru konumlandırılmasının önemi vurgulanmıştır. Buna ek olarak Türkiye'de belirsizlikten

kaçınma eğilimi yüksek olmasına rağmen yazılı kurallara uyma noktasında eksiklikler nedeniyle özellikle iş sağlığı ve güvenliği konularında birçok eksiklik ön plana çıkmaktadır (Fruhen vd., 2013). Bu durumun önüne geçebilmek için Türkiye’de çalışanlar için profesyonel etik standartlar belirlenmeli ve bu standartlara uyulması için gerekli politikalar oluşturulmalıdır.

Aynı zamanda bir başka teori olan sosyal öğrenme teorisine göre, bireyler buldukları sosyal sistem içindeki diğer kişilerin davranışlarını taklit ederek gerçekleştirirler. Örneğin, bir çalışanın işten kaytarması ve işi yavaşlatması iş arkadaşları tarafından gözlemlenebilir. Bu davranış yönetim tarafından bilindiği halde herhangi bir şekilde cezalandırılmaması, diğer çalışanlarında bu türden davranışlar sergilemelerine yol açabilir. Bu durumda, örgütün yapması gereken, istenmeyen davranışların ve cezalarını açıkça tanımlamak ve bunu hiçbir örgüt üyesine ayrımcılık yapmadan uygulamaktır.

Çalışmanın sonuçlarını somut bir örnek ile ele almak gerekirse, 1982 Gabriel García Márquez’in Kırmızı Pazartesi romanı örnek verilebilir. Bu kitap, Santiago Nasar adında bir kahramanın başından geçen ve kitabın ilk bölümünde Nasar’ın öldürüleceği açık bir şekilde ortaya koyulan namus cinayetini anlatmaktadır. Ayrıca bu cinayet işlenirken toplumun sonuçlarını bildiği halde 'bana dokunmayan yılan bin yaşasın ' mantığında olması ve cinayeti işleyen ikiz kardeşlerin bir şekilde görmezden gelinmesini trajik bir şekilde ortaya koymaktadır.(Enser, 2021). Bu yönüyle yazar bizlere şunu anlatmak istemiştir: Santiago aslında öldürülmesi gereken bir suçlu değildi ama bu gerçeğe sırtını dönen toplum onun katillerinin, iftiracılarının işini kolaylaştırdı ve masumiyeti temsil edeni suçlu gösterirken gerçek katilleri masum göstererek onları nefsi müdafaadan beraat ettirdi. Bu kısa özetten anlaşılacağı üzere içinde yaşadığımız toplum farklı yapılarda örgütleri ve beraberinde kültürleri ortaya çıkarmaktadır. Bu yapıların zamanla örgüt kültürünü oluşturduğunu söylemek doğru olacaktır.

Bu süreçte örgütlerin doğru ve adil bir şekilde etik değerlere bağlı kalınarak yönetilmesi önemlidir. Etik liderlik toplumun inşası için gereklidir. Etik liderliğin bir ülkede etkin bir şekilde hayata geçirilmesi işyerlerinde çalışanların örgüte duydukları güven, tatmin, bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi pozitif örgütsel davranışlarını güçlendirecektir. Böylece örgüt çalışanlarının üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilemelerinin önünde yıkılması güç bir duvar olacaktır. Bu duvar yöneticilerin ve çalışanların işini kolaylaştırarak iş tatmini yüksek, üretkenlik karşıtı iş davranışları zayıf olan çalışanları ortaya çıkaracaktır. Başka bir ifadeyle örgütlerde etik liderlerin varlığı işlerini gerektiği gibi yapan Santiago Nasar’ların daha huzurlu yaşamasını sağlarken ‘Kırmızı Pazartesi’ vakalarının yaşanmasını azaltacaktır.

Çalışmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle çalışma belirli illerde hizmet veren özel banka çalışanlarından oluşmaktadır. Gelecekte kamu alanında olan banka çalışanları araştırmaya dâhil edilerek kıyaslama yoluna gidilebilir. Aynı zamanda çalışmanın verileri yatay kesit veri analizlerinden hareketle elde edilmiştir. Bu veri tipinin sosyal bilimler alanında anlık bir durumu veya algıyı yansıttığı bilinmektedir. Bu sebeple illerde yapılması düşünülen çalışmaların test tekrar yöntemi esas alınarak yapılması araştırma sonuçlarının güvenilirliği ve geçerliliği açısından oldukça önemlidir.

Kaynakça

- Addai, P., Avor, J., Ofori, I. N. ve Tweneboah, D. N. (2019). Ethical leadership and productive work attitudes among micro financial institutions in Ghana: Moderating role of organizational climate. *Management Research Review*, 42(9), 1049-1061. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2018-0235>
- Ahmed, B., Shad, I., Mumtaz, R. ve Tanveer, Z. (2012). Organizational ethics and job satisfaction: Evidence from Pakistan. *African Journal of Business Management*, 6(8), 2966-2973. doi:10.5897/AJBM11.2107
- Avey, J. B., Wernsing, T. S. ve Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The Mediating role of employee voice and psychological ownership. *J Bus Ethics*, 107, 21-34. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1298-2>
- Banks, G. C., Whelpley, C. E., Oh, I.-S. ve Shin, K. (2012). (How) are emotionally exhausted employees harmful? *International Journal of Stress Management*, 19(3), 198. <https://doi.org/10.1037/a0029249>
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Başol, O. ve Çömlekçi, M. F. (2020). İş tatmini ölçeğinin uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1(2), 17-31. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/klusbmyo/issue/59287/839121>
- Bedi, A., Alpaslan, C. M. ve Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517-536. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>
- Berghofer, D. ve Schwartz, G. (2008). *The ethical leadership scales (Ethical competence scale, ethical leadership scale, ethical organization scale)*. USE: Trafford Publishing. <https://www.amazon.com/Ethical-Leadership-Scales-Organization-Organizations/dp/1425165117>
- Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/baunsobed/issue/50238/648019>
- Bouzari, M., Safavi, H. ve Vatankhah, S. (2020). The impact of ethical leadership on counterproductivity among cabin crews. *European Journal of Tourism Research*, 25, 2507-2507. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v25i.422>
- Brief, A. P. ve Weiss, H. M. (2002). Organizational Behavior: Affect in the Workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279-307. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135156>
- Brown, M. E., Treviño, L. K. ve Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>

- Çelik, S., Dedeoğlu, B. B. ve Inanir, A. (2015). Relationship between ethical leadership, organizational commitment and job satisfaction at hotel organizations. *Ege AcademicReview*, 15(1), 53-64. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/eab/issue/39935/474443>
- Deery, S. J., Iverson, R. D., ve Walsh, J. T. (2006). Toward a better understanding of psychological contract breach: A study of customer service employees. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 166. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.166>
- Demirtas, O. (2015). Ethical Leadership influence at organizations: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 273-284. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1950-5>
- Demirhan, H. (2017). *Etkin bir mali yönetim aracı olarak kamuda hesap verme sorumluluğu ve kültür ilişkisi: Türkiye açısından bir analiz* (Yayımlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Eagly, A. H. ve Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Florida: Harcourt brace Jovanovich college publishers. Erişim adresi: <https://psycnet.apa.org/record/1992-98849-000>
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. and Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1),42. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- Ekmekçioğlu, E. B. (2019). *Etik liderlik ve işyeri sapkın davranışları ilişkisinde ahlaki uzaklaşma ve güç mesafesi oryantasyonunun rolü* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Enser, R. K. (2021). Trajediden kaçışın trajedisi: Gabriel Garcia Marquez'in Kırmızı Pazartesi adlı romanının incelenmesi. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim (TEKE) Dergisi*, 10(3), 996-1013. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/teke/issue/65009/1000800>
- Esmer, Y. ve Özdaşlı, K. (2018). *Akademik yönetimde psikolojik sözleşme ihlali, etik liderlik ve prososyal davranışlar*. Ankara: Çizgi Kitapevi Yayınları. Erişim adresi: <https://www.researchgate.net/profile/Yusuf-Esmer/publication/325621265>.
- Fatima, A., Atif, Q. M., Saqib, A. ve Haider, A. (2012). A path model examining the relations among organizational injustice, counterproductive work behavior and job satisfaction. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(6), 697. Erişim adresi: <https://ijimt.org/papers/322-CM310.pdf>
- Freeman, R. E. and Stewart, L. (2006). Developing ethical leadership. *Business Roundtable Institute for Corporate Ethics*, 9, 1-17. Erişim adresi: <https://link.springer.com/article/10.1057/jdg.2009.20>
- Fruhen, L., Flin, R. ve McLeod, R. (2013). Chronic unease for safety in managers: A conceptualisation. *Journal of Risk Research*, 17, 969-979. doi: 10.1080/13669877.2013.822924
- Ghahroodi, H. K., Mohd, M. Z. B. T. S. ve Ghorban, Z. S. (2013). Examining ethical leadership and its impacts on the followers' behavioral outcomes, *Asian Social Science*, 9(3), 91-96. doi:10.5539/ass.v9n3p91

- Guy, M. E. (1990). *Ethical decision making in everyday work situations*. Bloomsbury Publishing USA. Erişim adresi: https://books.google.com.tr/books?id=eRo0vcsbslQC&printsec=front_cover&redir_esc=y
- Gürbüz, S. ve Bayık, M. E. (2021). Aracılık modellerinin analizinde yeni yaklaşım: Baron ve Kenny'nin yöntemi hâlâ geçerli mi? *Türk Psikoloji Dergisi*, 37(99), 1-14. <https://doi.org/10.31828/tpd1300443320191125m000031>
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. ve Black, W. C. (1987). *Multivariate data analysis with readings*. New York: *McMillan*. Erişim adresi: <https://library.wur.nl/WebQuery/titel/505786>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M. ve Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Harper, D. (1990). Spotlight abuse-save profits. *Industrial distribution*, 79(3), 47-51. Erişim adresi: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2509584>
- Hassan, S., Wright, B. E. ve Yukl, G. (2014). Does ethical leadership matter in government? Effects on organizational commitment, absenteeism, and willingness to report ethical problems. *Public Administration Review*, 74(3), 333-343. <https://doi.org/10.1111/puar.12216>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd Ed.). New York, NY: The Guilford Press.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408-420. <https://doi.org/10.1080/03637750903310360>
- Huang, S. Y., Li, M. W. ve 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, 658727. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.658727>
- Jonathan, H., Darroux, C. ve Masseur, J. (2013) Perceived Job satisfaction and its impact on organizational commitment: An empirical study of public secondary school teachers in dodoma, Tanzania, *IOSR Journal of Business and Management*, 13(3), 41-52. doi: 10.9790/487X-1334152
- Judge, T. A. ve Church, A. H. (2000). Job satisfaction: Research and practice. *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory with Practice*, 166, 198. Erişim adresi: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2982860>
- Kılınç, S. (2017). *Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının örgütsel özdeşleşme, sapkın davranışlar ve sinizme etkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi. Erişim adresi: <http://acikerisim.nevsehir.edu.tr/handle/20.500.11787/294>
- Kickul, J. (2001). When organizations break their promises: Employee reactions to unfair processes and treatment. *Journal of Business Ethics*, 29(4), 289-307. <https://doi.org/10.1023/A:1010734616208>

- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği: Yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik, modern, çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. İstanbul: Arıkan Basım Yayınları.
- Kouzes, J. M. ve Posner, B. Z. (1993). *Credibility*. San Francisco: Jose Bass. Inc. Publisher. <https://cmc.marmot.org/Record/.b12460291>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In *Handbook of industrial and organizational psychology*. Erişim adresi: <https://cir.nii.ac.jp/crid/1573105975115113600>
- Minkes, A. L., Small, M. W. ve Chatterjee, S. R. (1999). [No title found]. *Journal of Business Ethics*, 20(4), 327-335. <https://doi.org/10.1023/A:1005741524800>
- Mount, M., Ilies, R. ve Johnson, E. (2006). Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction. *Personnel Psychology*, 59(3), 591-622. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00048.x>
- Neuman, J. H. ve Baron, R. A. (2005). *Aggression in the workplace: A social-psychological perspective*. Erişim adresi: <https://psycnet.apa.org/record/2004-19514-001>
- Öcel, H. (2010). Üretim karşıtı iş davranışları ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 13(26), 18-26. Erişim adresi: <https://toad.halileksi.net/olcek/uretim-karsiti-is-davranislari-olcegi/>
- Öztürk, B. (2018). *Örgütsel stresle başa çıkma, örgütsel adalet algısı, iş tatmini ve duyguların üretkenlik karşıtı iş davranışlarındaki rolü* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Pascal, B. (1852). *Pensées de Pascal publiées dans leur texte authentique avec un commentaire suivi et une étude littéraire par Ernest Havet...* Dezobry et E. Magdeleine. Erişim adresi: [https://www.google.com/books?hl=trvelr=veid=-Sk-AAAacAAJveoi=fndvepg=PR51vedq=++Pascal,+B.\(1852\).+pens%C3%A9es.+Dezobry+et+E.+Magdeleine.veots=Eb-5FfDhyjvesig=jaL1jowURZ76c7OSbJm0ZtAjLyc](https://www.google.com/books?hl=trvelr=veid=-Sk-AAAacAAJveoi=fndvepg=PR51vedq=++Pascal,+B.(1852).+pens%C3%A9es.+Dezobry+et+E.+Magdeleine.veots=Eb-5FfDhyjvesig=jaL1jowURZ76c7OSbJm0ZtAjLyc)
- Robinson, S. L. ve Bennett, R. J. (1997). *Workplace deviance: Its definition, its manifestations, and its causes*. Erişim adresi: <https://psycnet.apa.org/record/1998-07309-001>
- Rost, J. C. (1995). Leadership: A discussion about ethics. *Business ethics quarterly*, 5(1), 129-142. <https://doi.org/10.2307/3857276>
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-400. <https://doi.org/10.1002/job.4030110506>
- Rucker, D. D., Preacher, K. J., Tormala, Z. L. ve Petty, R. E. (2011). Mediation analysis in social psychology: Current practices and new recommendations: Mediation analysis in social psychology. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(6), 359-371. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2011.00355.x>

- Sackett, P. R. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: Dimensionality and relationships with facets of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 5-11. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00189>
- Senaviratna, N. ve A Cooray, T. M. J. (2019). Diagnosing multicollinearity of logistic regression model. *Asian Journal of Probability and Statistics*, 5(2), 1-9. 10.9734/ajpas/2019/v5i230132
- Sökmen, A., Kenek, G. ve Uğraş, E. (2019). Etik liderlik ve üretkenlik karşıtı iş davranışı ilişkisi: Örgütsel bağlılığın aracı rolü. *Third Sector Social Economic Review*, 54(4), 1568-1582. doi: 10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.19.09.1184
- Spector, P. E. ve Fox, S. (2005). *The stressor-emotion model of counterproductive work behavior*. Erişim adresi: <https://psycnet.apa.org/record/2004-19514-007>
- Spencer, H. (1893). *The principles of ethics*, (Vol. 2). Erişim adresi: <https://psycnet.apa.org/psycinfo/2008-12548-000/>
- Tekeli, M. (2022). *İş tatmininin üretkenlik karşıtı iş davranışına etkisi: Otel işletmelerine yönelik bir uygulama*. doi:10.33083/joghat.2022.196
- Thomas, C. (2001). The ethical leader. *Executive Excellence*, 18(1), 15. Erişim adresi: http://www.ef.uni-lj.si/docs/osebnestrani/MIhelic_Lipicnik_Tekavcic_2010_clute.pdf
- Tian, Q., Zhang, L. ve Zou, W. (2014). Job insecurity and counterproductive behavior of casino dealers—the mediating role of affective commitment and moderating role of supervisor support. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 29-36. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.03.005>
- Turnley, W. H. ve Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 25-42. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200002\)21:1<25::AID-JOB2>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200002)21:1<25::AID-JOB2>3.0.CO;2-Z)
- Vardi, Y. ve Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: A motivational framework. *Organization Science*, 7(2), 151-165. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.2.151>
- Yılmaz, V. ve Kinaş, Y. (2020). Kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesiyle bir elektrik dağıtım şirketinin hizmet kalitesinin araştırılması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(2), 437-456. <https://doi.org/10.17153/oguiibf.534641>

Extended Abstract

Purpose

The main focus of the study is the concept of ethical leadership. Since it is known in the literature that ethical leadership reduces counterproductive work behaviors, it was investigated how this relationship would result when the feeling of job satisfaction emerged. From this perspective, the issue of ethical leadership was included and emphasized as an independent variable in the study. Ethical leaders demonstrate a compassionate and fair attitude by displaying moral behavior for those who follow them. At this point, it is necessary to define justice and mercy. Our responsibilities that have gained ideal value can help us understand the concepts of justice and mercy. While the concept of justice represents equality, it is possible to say that this concept emerged with solidarity. Accordingly, the contract that reveals solidarity should make the conditions equal for everyone. Thus, justice assumes a position that guarantees social order.

Design and Methodology

It is necessary to mention the method by which the basic model of the research was handled. The data of this study was obtained from private bank employees operating in Erzurum and Bayburt provinces. It was also carried out with the participation of employees via face-to-face survey method between 26.10.2022 and 28.10.2022. The main population of the study consists of (365) private bank employees in Erzurum and Bayburt provinces. The sample group of the research is represented by (276) people after the blank data and erroneous data received as a result of the study are eliminated. In order for the sample group to represent the universe, it should be represented by 187 participants with a margin of error of 1.27% at a 95% confidence level and 5% significance level. Accordingly, it is possible to say that the study has sufficient power to represent the main mass (universe).

The validity and reliability rates of the scales used in the research are high. The reason for this is that the scales used have been tested individually in different studies in many countries, and their Turkish adaptations have been made in Turkey. The survey developed to collect data consists of two basic parts. In the first part of the survey, demographic characteristics were investigated. In the second part, Berghofer and Schwartz (2008)'s one-dimensional "Ethical Leadership Scale" (ELS), consisting of 6 questions, was used to measure employees' perception of ethical leadership. (Berghofer ve Schwartz, 2008). To measure counterproductive work behavior, Spector ve Fox (2005) and Öcel (2010) made use of the survey conducted in Turkey, 12 statements that were thought to be related to the study were used in the "Counterproductive Work Behavior Scale" (UKİDÖ) (Öcel, 2010).

The last scale of the study was developed by Judge et al., introduced by Brayfield and Rothe (1951). (1998) turns the job satisfaction scale into a short form, and also constitutes the unidimensional scale (ITÖ) consisting of 5 statements adapted into Turkish by Başol and Çömlekçi (2020).

Findings

In the study, ethical leadership was put into focus (independent variable) and how it affected employees' counterproductive behavior in the workplace was examined in the first step. Based on the analyzes and findings, it is seen that ethical leadership reduces counterproductive work behaviors. It appears that there are researchers in the literature who obtained similar results. For example: (Esmer ve Özdaşlı, 2018); (Kılınç ve Erkutlu, 2017); (Hassan et al., 2014, s. 333); (Demirtas, 2015, s. 273). Based on the literature, the H1 hypothesis of the study was accepted. The second hypothesis of the study is based on the assumption that there is a positive

and significant relationship between E.L and I.T. Based on this, it can be seen that results parallel to the literature are obtained. (Çelik, Dedeoğlu, ve Inanir, 2015, s.53). In the light of this information, the H2 hypothesis of the study was accepted.

The third hypothesis of the study is that there is a negative relationship between (I.T) and (U.I.D) perceived by employees. When the literature is considered (Tekeli, 2022, s.1216);(Fatima et al., 2012); It was observed that similar results were detected in domestic and foreign literature. Thus, the H3 hypothesis of the study was accepted.

The most important result of the research is that the partial mediating role of job satisfaction in the relationship between employees' perceived ethical leadership behaviors (E.I.D) has been determined. H4 was accepted.

Research Limitations

This research is limited to bank employees in Bayburt and Erzurum provinces. Thus, it is aimed to narrow down the research and examine it in depth. In addition, it is possible to say that the sample group representing the universe of the research is sufficient.

Implications

If we need to concretize the theoretical results of the study in social life in practical life, Gabriel García Márquez's novel *Red Monday* 1982 can be given as an example. This book describes the honor killing that happened to a hero named Santiago Nasar, and in the first part of the book it is clearly stated that Nasar will be killed. In addition, while the society was aware of the consequences when this murder was committed, the mentality of 'may the snake that does not touch me live a thousand lives' and the twin brothers who committed the murder were somehow ignored. (Enser, 2021, s. 996). On this subject, the author wanted to tell us the following: Santiago was not actually a criminal who needed to be killed, but the society that turned its back on this fact made the job of his murderers and slanderers easier and acquitted them. Defense by portraying the real murderers as innocent and those who represent innocence as guilty. As can be seen from this brief summary, the society we live in creates organizations with different structures and cultures. It would be correct to say that these structures form the organizational culture over time.

In this process, it is important that organizations are managed correctly and fairly, adhering to ethical values. Ethical leadership is necessary for the construction of society. Effective implementation of ethical leadership in a country will strengthen the positive organizational behaviors of employees in workplaces, such as their trust in the organization, satisfaction, commitment and organizational citizenship behavior. Thus, it will be a difficult wall to break down against the employees of the organization exhibiting counterproductive work behaviors.

Originality/Value

In the first stage of this study, the concepts of ethical leadership, counterproductive work behaviors and job satisfaction are explained at the theoretical level.

In the second stage of the study, the situation between these concepts was examined in line with the literature. Additionally, the mediating role of job satisfaction was also examined.

The participants' answers to the surveys were analyzed and the findings were interpreted with the help of SPSS 22 program. As a result of these findings and analyses, it was observed in the first stage that as the ethical leadership behavior perceived by private bank employees strengthens, counterproductive behaviors in the workplace decrease. In the second stage, perceived strong ethical leadership behavior significantly increases the job satisfaction of bank employees. In the third step, the level of counterproductive work behavior of bank employees with a high sense of job satisfaction decreases. In the last stage, job satisfaction plays a partial mediating role. In other words, the difference or unique aspect of the study from other similar studies is that these concepts are included in the model together for the first time and evaluated based on social change theory. The results of the research provide guidance for future researchers and managers.

Araştırmacı Katkısı: Fetullah BATTAL (%100).