

## ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTE ZARAR VEREN DAVRANIŞLARA ETKİSİ: ÖRGÜTSEL GÜVENİN ARACI ROLÜ<sup>1</sup>

Öğr. Gör. Özge ÜSTÜN<sup>2</sup>

Prof. Dr. Derviş BOZTOSUN<sup>3</sup>

Doç. Dr. Özgür DEMİRTAŞ<sup>4</sup>

Öğr. Gör. Elif Nisa YAYLA<sup>5</sup>

### ÖZ

Bu çalışmanın amacı etik liderliğin örgütsel güven aracılığıyla örgüte zarar verici davranışlar üzerindeki etkisini incelemektir. Çalışma örneklemini Kayseri Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren işletmelerdeki 388 çalışan oluşturmaktadır. Veriler online anket tekniği ile toplanmıştır. Çalışma bulguları; etik liderlik ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü, etik liderlik ve örgüte zarar verici davranışlar arasında negatif yönlü ve yine örgütsel güven ile örgüte zarar verici davranışlar arasında negatif yönlü korelasyon olduğunu göstermektedir. İlave olarak da etik liderliğin, örgüte zarar verici davranışlar üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin tam aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın bulguları, Türkçe literatürde etik liderlik, örgüte zarar verici davranışlar ve örgütsel güven ilişkileri üzerine sunduğu teorik altyapı ile alan yazınına ve yöneticilerin bu alandaki pratik uygulamalarına katkılar sunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Etik liderlik, Örgüte zarar verici davranışlar, Örgütsel güven

**Jel Kodları:** M10, D91

---

<sup>1</sup> Bu çalışma 16-18 Eylül 2021 tarihleri arasında Varna'da düzenlenen "6th International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress" sunulmuştur.

<sup>2</sup> Kayseri Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, ozgeustun@kayseri.edu.tr, orcid.org/0000-0001-9827-4808

<sup>3</sup> Kayseri Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, dboztosun@kayseri.edu.tr, orcid.org/0000-0002-2656-2701

<sup>4</sup> Kayseri Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi, ozgurdemirtas@kayseri.edu.tr, orcid.org/0000-0002-2495-2124

<sup>5</sup> Kayseri Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, elifnisayayla@kayseri.edu.tr, orcid.org/0000-0002-4343-0954

Geliş Tarihi / Received: 02.11.2021

Kabul Tarihi / Accepted: 28.12.2021

## **THE EFFECT OF ETHICAL LEADERSHIP BEHAVIORS ON ORGANIZATIONAL DEVIANT BEHAVIORS: THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL TRUST**

### **ABSTRACT**

The aim of this study is to investigate the effect of ethical leadership on Organizational Deviant Behavior through organizational trust. The sample of the study consists of 388 employees in enterprises operating in Kayseri Organized Industrial Zones. The data is collected online by the survey technique. The study results shows that there is a positive correlation between ethical leadership and organizational trust, a negative correlation between organizational trust and organizational deviant behavior. In addition, it is determined that organizational trust has a fully mediating role in the effect of ethical leadership on the organizational deviant behavior. The findings of the study contributes to the literature with the theoretical background of ethical leadership, organizational deviant behavior and organizational trust relationship in Turkish literature and the practical applications of managers in this field.

**Keywords:** Ethical Leadership, Organizational Deviant Behavior, Organizational Trust

**JEL Codes:** M10, D91

## GİRİŞ

Yaşadığımız dönemde hizmet sektörünün yaygınlaşması ile kişilerin beklentileri artmakta ve sonucunda işletmeler açısından daha fazla rekabet ortamı oluşmuştur. Rekabetin yoğun olduğu bu ortamda işletmeler insan faktörü ile fark yaratıp avantajlı hale gelecektir. İnsan faktörüne önem veren işletmelerde çalışan ile yönetici uyumlu çalışma fırsatına sahip olabilecek ve çalışan özgürce fikirlerini beyan edebilecektir. Bununla birlikte görüşlerinin dikkate alındığını bilen çalışandan yaratıcı ve farklı fikirlerde ortaya çıkabilecektir. Bu bağlamda yöneticilere uygun ortamın sağlanması için daha fazla görev düşmektedir.

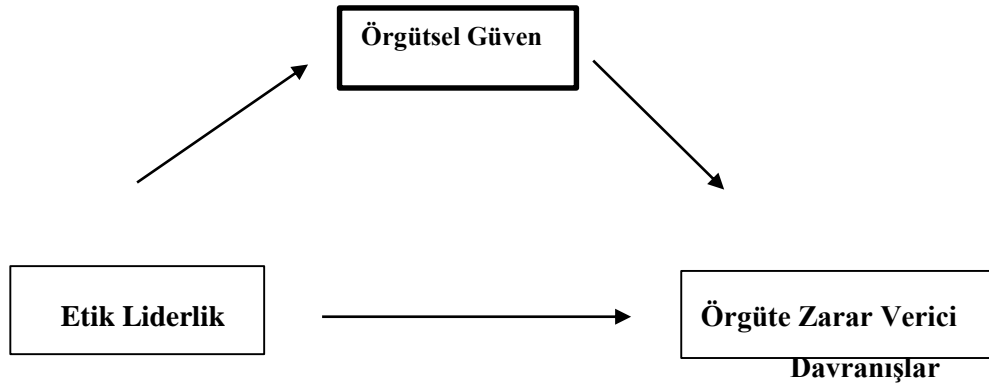
Etik liderlik, günümüzde ehemmiyeti gittikçe artan liderlik türlerinden birisidir. Etik lider, kurumdaki herhangi bir hataya reaksiyon gösteren ve oluşabilecek hataları engellemeye çalışan kişidir. Bu liderlik yaklaşımının amacı, yöneticiler tarafından alınan her türlü kararda mevcut olan etik kapsamı netleştirip oluşturmak ve örgütün karar sürecini şekillendiren ilkeleri belirlemektir (Yaman, 2010).

Günümüzde işletmelerde sergilenen birçok davranışın sonucu bireyleri, örgütleri ve hatta toplumu alakadar etmektedir. Bu davranışlar irdelendiğinde; istenen, beklenen davranışlar (örgütsel vatandaşlık davranışları gibi) ve istenmeyen davranışlardan oluştuğu görülmüştür. Araştırmacılar ise bu davranışları amaca zarar veren davranışlar, örgütsel sapma davranışları, vazifeyi kötüye kullanma, anti sosyal davranışlar gibi çeşitli başlıklar altında incelemiştir (Judge, Scott ve Ilies, 2006).

Hiç şüphesiz güven, hem işveren hem de çalışan açısından iş hayatının kalitesini belirleyen en önemli unsurlardan bir tanesidir. İş hayatı, kişinin yeteneklerini sergileyerek tatmin sağlamasına yol açan önemli sosyal alanlardan bir tanesi olarak da kabul edilebilir. Bu bakımdan, yönetime duyulan güven, çalışanın yaptığı işten tatmin olmasına ve işte kalma niyetini sürdürmesine katkı sağlayacaktır.

Örgüt içerisinde güvenin tesis edilmesinde ve örgüte zarar veren davranışları engellemede etkili olan lider yönetici tiplerinden birisi de etik liderdir. Bu çalışmada etik liderlik, örgüte zarar verici davranışlar ile örgütsel güven arasında var olduğu düşünülen ilişki araştırılmaktadır. Aşağıda araştırma modeli gösterilmiştir (Şekil 1).

Çalışma çeşitli açılardan literatüre katkı sağlamaktadır. Öncelikle, örgüte zarar verici davranışların etik liderlik ile ilişkisinde örgütsel güvenin aracı olduğu bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu kapsamda bu modelin ve analiz sonuçlarının literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca, çalışmanın direk olarak sahada ve uygulamalı analizler ile Kayseri ilinde yer alan 3 adet Organize Sanayi Bölgesinde yer alan işletmelerin çalışanlarında yüz yüze bir teknik ile gerçekleştirilmesi de verilerin güvenilirliği ve yorumlanmasındaki değeri yönünden önemlidir.



**Şekil 1.** Araştırma Modeli

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. Etik Liderlik

Liderlik sözcüğü, insanlık tarihinin ortaya çıkışına dayanmaktadır. İnsanlığın var olduğu günden bugüne hem bireyler hem de toplumlar çeşitli şekillerde ve durumlarda liderlere ihtiyaç duyulmuştur. İçinde yaşanılan toplum ve o toplumun koşullarına göre liderlik vasıfları ve beklentileri de farklılık göstermektedir. İnsanlar kendilerini güvende hissedebilmek adına içinde bulunduğu toplumu veya örgütü yönlendirebilecek ona yön verebilecek kişiler aramışlardır. Lider olarak atfedilen ve bireyleri hatta toplumları peşlerinden sürükleme özelliğine sahip olan liderler dışadönüklük ve inovasyon açısından kendilerine yakınlık duydukları ve kişilik olarak benzer tutarlıklar gösteren bireyler ile uyumlu olması ve onlarla yakın çalışmak istemesi dolayısıyla gelişen dünyaya uygun insan ortamını da etkileyebileceği tartışılmaktadır (Derindağ, Demirtaş ve Bayram, 2021).

Bireyler, organizasyonlar ve toplumlar belirli amaç ve hedeflere sahiptir. Etik liderlik fikri de bu konusu geçen amaç ve hedeflere ulaşabilmek için etik davranışa sahip olunması ihtiyacını ifade etmektedir. Lider statüsündeki bireyler de onu takip edenleri yani çalışanlarını veya kamuda onları göreve getiren toplumu hedefe ulaştırabilmek adına yol gösteren, isteklendiren, ödüllendiren veya yaptırım uygulayan bireyler olarak kabul görmektedirler. Bu durumu ve etik düşüncüyü bir arada düşündüğümüzde etik davranışlar sergileyen liderlere gerek olduğu görülmektedir (Arslantaş ve Dursun, 2008).

Etik lider kavramı, Bandura'nın Sosyal Öğrenme Teorisine dayanmaktadır. Etik liderliği, dengeli ve doğru kararlar alma, dürüst olma, ilkelerine göre davranma, işine özen göstermeye dayalı liderlik yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır (Özgen, 2003). Bu kapsamda çalışma modelimizde de Sosyal Öğrenme Kuramı çerçevesinde model oluşturularak insanların örgüte zarar verici davranışları ve

örgütsel güveni daha çok etkileşimde bulunduğu sosyal çevre kapsamında şekillendireceği varsayımıyla bu kuram temelinde hareket edilmiştir.

Brown, Trevino ve Harrison (2005) tarafından yapılan çalışmada, etik liderlik; “Kişilerarası ilişkilerinde ve davranışlarında belirlenmiş kalıplar içinde bir yönetim şekli sergileyen; iş görenlere iki yönlü iletişim sağlayan, karar almada ahlaki düşünce yapısını teşvik eden” bir liderlik yaklaşımı şeklinde tanımlanmıştır. Söz konusu tanım etik lideri, doğru ve adil davranışlar sergilemeyi amaçlayan, dürüst birey olarak tanımlamaktadır.

### 1.2. Örgüte Zarar Verici Davranışlar

Günümüz örgütlerinde çalışanların talepleri karşılanmayınca örgüte karşı cephe aldıkları, örgütün değil de kendi çıkarlarını gözettikleri, yöneticilerinin kararlarına uymadıkları, sonuç olarak ise örgüte zarar verdikleri görülmektedir. Örgütün yönetim şekli ile örgüte zarar verici davranışlar arasındaki ilişkiyi belirlemek işletmelerin nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda bize yardımcı olacaktır.

Örgüte ve yöneticilerine yönelik olumlu veya olumsuz tutum ve davranışlar gösteren çalışanların bu durumu hem yöneticilerin uygulamalarını hem de örgütsel uygulamaları adil algılamasından ya da algılamamasından kaynaklanır (Yürür, 2009).

Örgüte zarar verici davranışlar Kaplan (1976) tarafından şöyle tanımlanmıştır. Sosyal bağlamda normatif beklentileri yerine getirmesi beklenen örgüt üyelerinin bu beklentileri bilerek boşlaması ve/veya motivasyon noksanlığı sonucunda sergiledikleri davranışlardır (Kaplan, 1976).

Örgüte zarar verici davranışlar; örgüt çalışanları tarafından önemli örgütsel kurallara uyulmaması ve böylelikle örgütün ve/veya çalışanların refahının tehlikeye girmesinden dolayı yapılan bilinçli ve istekli davranışlardır (Vardi ve Wiener, 1996). Fox ve diğerleri (2001), saldırganlık, kişilerarası çatışma, sabotaj ve hırsızlık tanımları içerisinde, amaca zarar veren davranışlar olarak nitelendirdiği davranışları değerlendirmiştir.

Bu tanımlardan yola çıkarak örgüte zarar verici davranışları; örgüt içindeki çalışanların örgüte özgü kültürler sonucu oluşan formel-informel normlara, değerlere, örgüte ve diğer çalışanlara yönelik bilerek yaptıkları her çeşit olumsuz davranışlar olarak tanımlanabilir.

Etik liderlik ve örgüte zarar verici davranışlar arasındaki ilişkiler araştırılmıştır (Aryati vd. 2018; Bian, 2021). Bu kapsamda mevcut çalışmada da etik liderlik ve örgüte zarar verici davranışlar ilişkisi araştırılmıştır.

### 1.3. Örgütsel Güven

Güven liderlik etkinliğinde kritik bir faktörü oluşturmaktadır. Güven iletişimin verimliliğini ve etkinliğini artırmakta, insanların risk algısını azaltmakta ve istenen iş davranışlarını ise teşvik etmektedir (Rua ve Araújo, 2016).

Bir örgüt içerisinde güven ortamı oluşturmak ve bu güven ortamını korumak zor ve bir o kadar da önemlidir. Eğer çalışanlar birbirlerine ve liderlerine güvenirlerse, aralarında meydana gelebilecek herhangi bir sorunla daha kolay baş edebilirler. Bununla birlikte örgütü daha ileriye taşıyacak mantıklı riskler almaya başlayacaklar, daha disiplinli çalışmaya, çalıştığı kurumdan ayrılmamaya, daha iyi fikirler sunmaya çalışacaktır. Fakat, örgüte ve örgüt liderlerine güvenmezlerse işlerinden soğumaya, onun yerine dedikodulara, politikaya ve özgeçmişlerine yoğunlaşmaya başlayacaklardır (Galford ve Drapeau, 2003).

Cummings ve Bromiley (1995)'ye göre örgütsel güven, "Bireylerin veya örgütün açık veya anlaşılır bir şekilde her türlü çabayı sarf edeceğine, bağlılık doğrultusundaki iyi niyetli davranışa, bağlılığın sonucu olarak ilişkilerde sağlanacak dürüstlüğe ve fırsatları olsa bile başkalarından faydalanmaya çalışmayan kişilerin varlığına dair bütün olarak bir gruba ait veya bireysel inançtır."

Yapılan çalışmalarda etik liderlik ve güven arasında pozitif yönlü ilişkiler yer almaktadır (Sökmen, 2019; Taşlıyan vd. 2016; Direk, 2018). Bu kapsamda mevcut çalışmamızda da etik liderliğin örgütsel güveni pozitif olarak etkileyeceği varsayılmıştır. Yine yapılan bazı çalışmalarda da örgütsel güven ve örgüte zarar verici davranışlar arasındaki ilişkiler araştırılmıştır (Demir, 2011; Baghini vd., 2014).

İlave olarak, örgütsel güvenin çalışanlar tarafından yöneticilerini birer rol model olarak görmeleri ve davranışlarından etkilenecek bir güven iklimi algılamaları nedeniyle yine etik lider davranışlarının çalışanlarda güven algısını artırarak (Tan ve Tan, 2000) örgütlerine daha bağlı çalışanlar elde edileceği ve nihayetinde de örgütüne güvenen bireylerin daha az örgüte zarar verici davranışlarda bulunacağı varsayılmaktadır.

Bu teorik bulgular kapsamında araştırmanın hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur;

Hipotez (H1): Etik liderlik davranışları örgütsel güveni pozitif olarak etkilemektedir.

Hipotez (H2): Etik liderlik davranışları örgüte zarar verici davranışları negatif olarak etkilemektedir.

Hipotez (H3): Örgütsel güven etik liderlik davranışları ve örgüte zarar verici davranışlar arasındaki ilişkide aracı role sahiptir.

## 2. YÖNTEM

Mevcut çalışma kapsamında örgütsel güvenin, etik liderlik tarzının ve örgüte zarar verici davranışlar arasındaki ilişkide aracı rolünün belirlenmesi amaçlanmaktadır. Çalışma örneklemini Kayseri Organize Sanayi bölgelerindeki işletmelerde çalışan 388 katılımcı oluşturmaktadır. Kayseri organize sanayi bölgelerinde yaklaşık 70.000 çalışan bulunmaktadır. Ana evren kapsamında örneklem oluşturulurken tesadüfi örnekleme yöntemlerinden katmanlı örnekleme kullanılarak öncelikle işletmeler kümelmiş ve ardından buldukları sektör ve çalışan sayılarına göre katmanlar oluşturularak, tesadüfi sayılar tablosu yardımıyla da nihai örneklem tespit edilmiştir. Örneklemin de ilgili ana kütle kapsamında

sosyal bilimlerde sıklıkla hedeflenen %5 hata düzeyi için yeterli olduğu görülmüştür (Gürbüz ve Şahin, 2012). Veri toplama kapsamında Etik Liderlik Davranışlarının ölçümü için Brown vd. (2005) tarafından geliştirilen Etik Liderlik Ölçeği (ELQ); Örgüte Zarar Verici Davranışların ölçümü için Bennett ve Robinson'nın (1995) geliştirdiği Örgüte Zarar Verici Davranışlar ölçeği; Örgütsel Güven için de Bromiley ve Cummings (1996) tarafından geliştirilen Örgütsel Güven ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik Cronbach's Alfa değerleri ise şu şekildedir:

- Etik Liderlik Davranışları: 0,89
- Örgüte Zarar Verici Davranışlar: 0,73
- Örgütsel Güven: 0,86 olarak saptanmıştır.

Bununla birlikte, ölçek puanları arasındaki ilişkide korelasyon analizi, nedensellik etkisinin belirlenmesinde regresyon analizi kullanılmıştır.

### 3. BULGULAR VE TARTIŞMA

Ön analizler kapsamında öncelikle verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. İlgili sonuçların literatürde belirtildiği gibi (-1,1) aralığında yer alması verilerin normal dağıldığını işaret etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2012). Yine ön analizler kapsamında yapılan demografik değişkenlere ait bilgiler aşağıdaki Tablo-1'de sunulmuştur.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Bulguları

		N	%
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	369	95,1
	Kadın	19	4,9
<b>Yaş</b>	<20	5	1,3
	21-30	189	48,7
	31-40	94	24,2
	41-50	92	23,7
	>50	8	2,1
<b>Medeni Durum</b>	Evli	232	59,8
	Bekar	156	40,2
<b>Eğitim Düzeyi</b>	İlköğretim	49	12,6
	Lise	126	32,5
	Ön Lisans	121	31,2
	Lisans	81	20,9
	Lisansüstü	11	2,8
<b>Aylık Gelir</b>	2000-3000 TL	43	11,1
	3001-4000 TL	95	24,5
	4001- 5000 TL	52	13,4
	5000-6000 TL	42	10,8
	6000 TL ve üzeri	156	40,2

Tablo 1'e göre araştırmaya katılanların %95,1'si erkek, %48,7'si 21–30 yaş aralığında, %59,8'i evli, %32,5'i lise mezunu ve %40,2'si 6000 TL ve üzeri gelire sahiptir.

Araştırma değişkenlerine ait ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri de Tablo-2'de sunulmuştur.

**Tablo 2.** Ortalama, Standart Sapma ve Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Analizi

	$\bar{x}$	SS	1	2	3
1. Etik Liderlik	3,4941	, 76343	1		
2. Örgüte Zarar Verici Davranışlar	3,5919	, 42862	-,130**	1	
3. Örgütsel Güven	3, 6486	, 68073	,719**	-,185**	1

\*\* p<0,01

Tablo 2 sonuçlarına göre etik liderlik ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü ( $r=.719$ ,  $p<.01$ ); etik liderlik ve örgüte zarar verici davranışlar arasında negatif yönlü ( $r=-.130$ ,  $p<.01$ ) ve örgütsel güven ile örgüte zarar verici davranışlar arasında negatif yönlü ( $r=-.185$ ,  $p<.01$ ) korelasyonlar tespit edilmiştir.

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla da çalışmada regresyon analizi yapılmış olup sonuçlar aşağıdaki Tablo-3' de sunulmuştur.

**Tablo 3.** Regresyon analizi

Değişkenler	Bağımlı Değişken: Örgüte Zarar Verici Davranışlar (ÖZVD)		
	Model 1 ( $\beta$ ) EL - ÖG	Model 2 ( $\beta$ ) EL - ÖZVD	Model 3 ( $\beta$ ) EL\ÖG - ÖZVD
Etik Liderlik (EL)	0.719**	- 0. 130**	- 0.006
Örgütsel Güven (ÖG)			-0.189**
Adj R <sup>2</sup>	0.515	0.014	0.029
Sig.	0.000	0.010	0.09
Durbin Watson	1.822	1.431	1.428
t	20.304	2.576	2.620

\*\*p < 0.01

Tablo 3 regresyon analizi sonuçlarına göre öncelikle Durbin-Watson değerleri herhangi bir oto korelasyon sorunu olmadığını ifade etmek mümkündür. Regresyon sonuçlarına göre etik liderliğin örgüte zarar verici davranışları anlamlı düzeyde negatif etkilediği ( $\beta= -.130$ ;  $p<.01$ ) ve yine etik liderliğin örgütsel güveni pozitif olarak etkilediği ( $\beta= .719$ ;  $p<.01$ ) bulunmuştur. Bu kapsamda (H1) ve (H2) hipotezleri desteklenmektedir. İkinci aşamada ise etik liderlik ve örgütsel güven ile örgüte zarar verici davranışlar arasında çoklu regresyon analizine bakılmıştır. Örgütsel güvenin, etik liderlik ile



örgüte zarar verici davranışlar arasındaki ilişkide tam aracı role sahip olduğu ( $\beta = -.189$ ;  $p < .01$ ) tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre de (H3) hipotezinin desteklendiğini ifade etmek mümkündür.

### SONUÇ

Çalışmada; etik liderliğin, örgüte zarar verici davranışlar ve örgütsel güven üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Etik liderliğin, örgüte zarar verici davranışlar üzerindeki negatif ve anlamlı etkisinde örgütsel güvenin tam aracılık rolüne sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmanın bulguları, Türk literatürüne etik liderlik, örgüte zarar verici davranışlar ve örgütsel güven üzerine sunduğu teorik altyapı ile alan yazınına ve çalışma hayatında yöneticilere katkılar sunmaktadır. Bulgular literatür sonuçları ile benzer nitelikler göstermektedir (Sökmen, 2019; Taşlıyan vd. 2016; Direk, 2018; Demir, 2011; Baghini vd., 2014; Aryati vd. 2018; Bian, 2021). Bu kapsamda mevcut bulgularımızın literatüre farklı bir örneklem ile anlamlı bir katkı sunduğu değerlendirilmektedir.

Etik liderler istenilen uygun davranışların gösterilmesi durumunda izleyenleri koruyan ve onlara güven veren bir yapıya sahiptirler. Güven insan ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde yapılanmasını sağlayan önemli temellerden bir tanesidir. Örgütte çalışanların çalıştıkları örgüte, yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına duydukları güven seviyelerinin yüksek olması, örgüt faaliyetlerinin sonucu olarak etkinlik ve verimliliğin artacağına göstergesidir. Özellikle etik skandallar ile birlikte artan bir ilgiye sahip olan etik liderliğin kapsamında yaptığımız bu çalışma ile hem uygulayıcı pozisyonda olan liderlere hem de modelin çıktılarında farklı bakış açıları ile daha farklı değişkenler ile çalışmalarını adına akademik dünyaya da çeşitli önerilerde bulunmak mümkündür. Öncelikle, uygulamada özellikle Z kuşağı ve bu kuşak ile birlikte artan ahlaki felsefe, işyerlerinde liderlerin etik konusunu daha ön planda tutmasını ve yönetim modellerinde etik bakış açısının mutlaka yer almasını gerektirmektedir. Çünkü, bu liderlik türü çalışanların herhangi bir şekilde sahip olduğu negatif algı ve tutumlar sonucu örgüte zarar verici davranışlar sergilemesinin de önünü kesmede önemli bir girdi sağlayacaktır. Ayrıca, güven tesisine yönelik bir iklim oluşturduklarında da nihai olarak azaltılması hatta yok edilmesi planlanan zarar verici davranışların da bu olumlu iklim ile en düşük düzeylere getirilebileceği değerlendirilmektedir. Akademik açıdan da değerlendirdiğimizde, çalışma modeli yeni ve özgün olmasına karşın farklı prososyal davranış değişkenleri ile modelin kullanılabilirliği ve düzenleyici/aracı etkiler ile bu mevcut modelin geliştirilerek literatüre farklı katkılar sağlanacağı ve yeni bakış açılarının araştırılabileceğini ifade edebiliriz.

Ayrıca liderlik davranışının çalışanların örgütsel güven üzerinde önemli etkilere sahip olduğu kanıtlanmış ve bu durumun örgüte zarar verici davranışları da olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Bu açıdan çalışmamızın Türk literatüründe sınırlı olan etik liderlik ve örgüte zarar verici davranışlara yönelik çalışmaları genişletilecek olması araştırmamızı özgün kılmaktadır.

**KAYNAKÇA**

Arslantaş, C. C., & Dursun, M. (2008). Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-128.

Baghini, B. Z. & Pourkiani, M., & Abbasi, F. B. (2014). The relationship between organizational trust and organizational deviant behavior of staff in Refaah bank branches in Kerman city. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 33(2544), 1-10.

Bian, Y. (2021). Can Ethical Leadership Reduce Workplace Deviant Behavior?--An Analysis Based on Localization Scale.

Bromiley, P. & Cummings, L. L. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI), ed.: Roderick M. Kramer and Tom R. Tyler, Trust in Organizations, Thousand Oaks, Sage.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & 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.

Cummings, L.L. ve Bromiley, P. (1995). Organizational Trust Inventory Development and Validation. In R. Kramer & T. Tyler (Eds.), Trust in organizations: Frontiers of theory and research. London, US: Sage.

Demir, M. (2011). Effects of organizational justice, trust and commitment on employees' deviant behavior. *Anatolia*, 22(2), 204-221.

Derindağ, O. F., Demirtaş, O., & Bayram, A. (2021). The Leader-Member Exchange (LMX) Influence at Organizations: The Moderating Role of Person-Organization (PO) Fit. *Review of Business*, 41(2), 32-48.

Direk, H. (2018). Etik Liderlik Davranışının Etik İklim ve Örgütsel Güvene Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kırıkkale Üniversitesi.

Fox, S., Spector, P.E., & Miller, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291–309.

Galford, R., & Drapeau, A. S. (2003). The enemies of trust. *Harvard Business Review*, 81(2), 88-95.

Gürbüz, S., & Şahin, F. (2014). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. *Ankara: Seçkin Yayıncılık*, 271.

Judge, T. A., Scott, B. A & Ilies, R. (2006). Hostility, job attitudes, and workplace deviance: Test of a multilevel model, *Journal of Applied Psychology*, 91 (1), 126- 138.

Kaplan, H. B. (1976). Self-attitude change and deviant behavior. *Social psychiatry*, 11(2), 59-67.

Özgen, E. (2003). İletişim ve Liderlik, *Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Cilt 1, Sayı 18, s.10- 12

Robinson, S., & Bennet, R. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multi-dimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.

Sökmen, A. (2019). Etik Liderlik, Örgütsel Güven, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Hastane İşletmesinde Araştırma, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(2), 917-934

Martins Marques De Lima Rua, O. M., & Costa Araújo, J. M. (2016). Linking transformational leadership and organizational trust: has organizational commitment a mediating effect on it?.

Tan, H. H., & Tan, C. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, social, and general psychology monographs*, 126(2), 241.

Taşlıyan, M.& Hırlak, B. & Çiftçi, G.B. & Fidan, E. (2016). Etik Liderliğin Örgütsel Güven ve İşe Adanmışlık Üzerine Etkisi. 1. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu 13-14-15 Ekim 2016, Elazığ.

Vardi, Y., & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: A motivational framework. *Organization science*, 7(2), 151-165.

Yaman, A. (2010). İç denetçinin yeni rolü; Etik liderlik. *Denetim*, (5), 9-16.

Yürür, S. (2009). Örgütsel adalet., A. Keser, G. Yılmaz ve S. Yürür (Editörler). *Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar*. Birinci Basım. Kocaeli: Umut Yayınları, ss: 167-207.