T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

ETİK LİDERLİK VE TÜKENMİŞLİĞİN ÜRETİM KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: ANKARA ÜRETİM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

(DOKTORA TEZİ)

Mehmet ARIKÖK

KOCAELİ 2017

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

ETİK LİDERLİK VE TÜKENMİŞLİĞİN ÜRETİM KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: ANKARA ÜRETİM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

(DOKTORA TEZİ)

Mehmet ARIKÖK

Prof. Dr. Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU

KOCAELİ 2017

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

ETİK LİDERLİK VE TÜKENMİŞLİĞİN ÜRETİM KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: ANKARA ÜRETİM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

(DOKTORA TEZİ)

Tezi Hazırlayan: Mehmet ARIKÖK
Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 21.06.2017/16

Jüri Başkanı: Prof.Dr. Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU

Jüri Üyesi : Prof.Dr. F. Burcu CANDAN

Jüri Üyesi : Doç.Dr. Ayşe GÜNSEL

Jüri Üyesi : Prof.Dr. Uğur YOZGAT

Jüri Üyesi : Prof.Dr. Hakan KİTAPÇI

KOCAELİ 2017

ÖNSÖZ

Ankara Sanayi Odası'na üye üretim şirketleri evreninde yapılan bu uygulamada; çalışanların üretim karşıtı iş davranışları, tükenmişlik ve etik liderlik algıları arasındaki etkileşim ölçülmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmayı diğerlerinden farklı kılan ve önemini artıran konuların başında, pozitif örgütsel davranışlardan ziyade; örgütlerin karanlık kalan yönlerinden biri olan üretim karşıtı iş davranışlarının incelenmesi gelmektedir.

Böyle bir çalışmanın bu hale gelmesinde ve olgunlaşmasında gösterdiği ilgi, sabır ve özverilerinden dolayı tez danışmanım Prof.Dr. Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU'na; öneri ve katkılarıyla çalışmayı tekemmül ettiren hocalarım Prof.Dr. F. Burcu CANDAN, Doç.Dr. Ayşe GÜNSEL, Prof.Dr. Uğur YOZGAT ile Prof.Dr. Hakan KİTAPÇI'ya şükranlarımı sunarım.

Ayrıca, samimi cevaplarıyla ankete değer katan tüm çalışanlara, şeflerine, işverenlere ve manevi destekleriyle beni sonuca ulaştıran meslektaşlarım ile biricik aileme de teşekkür ederim.

Mehmet ARIKÖK

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ i
İÇİNDEKİLER ii
ÖZET vii
ABSTRACT vii
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ viii
ŞEKİLLER DİZİNİ ixx
TABLOLAR DİZİNİ x
GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM
ÜRETİM KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI

1.1. Üretim Karşıtı İş Davranışlarının Tanımı 4
1.2. Üretim Karşıtı İş Davranışları ve Benzer Kavramlar 6
1.3. Üretim Karşıtı İş Davranışlarına Yönelik Yaklaşımlar 11
1.4. Üretim Karşıtı İş Davranışlarının Türleri 16
1.5. Üretim Karşıtı İş Davranışlarının Boyutları 18
1.5.1. Kötüye Kullanma 20
1.5.2. Sabote Etme 20
1.5.3. Üretimden Sapma 21
1.5.4. Geri Çekilme 21
1.5.5. Çalma 21
1.6. Üretim Karşıtı İş Davranışlarının Öncülleri 22
1.7. Üretim Karşıtı İş Davranışlarının Sonuçları 26
1.8. Üretim Karşıtı İş Davranışları Konusunda Yapılan Çalışmalar 27

İKİNCİ BÖLÜM
ETİK LİDERLİK

2.1. Lider ve Liderlik Kavramı 33
2.2. Etik Kavramı ve Etiğe İlişkin Temel Kavramlar 40
2.3. Etik Liderlik Kavramı 43
2.3.1. Etik Liderlik ve Benzer Liderlik Tarzları 46
2.3.2. Etik Liderliğin Boyutları 49
2.3.2.1. Etik İklim 50
2.3.2.2. Etik Karar Verme 51
2.3.2.3. Davranışsal Etik 53
2.3.2.4. İletişimsel Etik 54
2.4. Etik Liderlik Özellikleri ve Etik Liderin Davranışları 55

Sayfa

2.5. Etik Liderliğin Öncülleri 59
2.6. Etik Liderliğin Sonuçları 60
2.7. Etik Liderlik Konusunda Yapılan Çalışmalar 63
2.8. Etik Liderliğin Üretim Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkisi 67

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
TÜKENMİŞLİK

3.1. Tükenmişlik Kavramı 71
3.2. Tükenmişlik Kavramının Boyutları 75
3.2.1. Duygusal Tükenme 77
3.2.2. Duyarsızlaşma 78
3.2.3. Düşük Kişisel Başarı Hissi 79
3.3. Tükenmişliği Etkileyen Faktörler 79
3.3.1. Bireysel Faktörler 80
3.3.1.1. Kişilik Özellikleri 80
3.3.1.2. Yaş 81
3.3.1.3. Cinsiyet 82
3.3.1.4. Medeni Durum 83
3.3.1.5. Eğitim Durumu 83
3.3.2. Örgütsel Faktörler 85
3.3.2.1. İş Yükü 85
3.3.2.2. Aidiyet 86
3.3.2.3. Kontrol Eksikliği 86
3.3.2.4. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği 87
3.3.2.5. Ödüllendirme 88
3.4. Tükenmişliğin Sonuçları 90
3.4.1. Tükenmişliğin Birey Üzerindeki Etkileri 90
3.4.2. Tükenmişliğin Aile Hayatı Üzerindeki Etkileri 91
3.4.3. Tükenmişliğin Çalışma Hayatı Üzerindeki Etkileri 91
3.5. Tükenmişliğin Üretim Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkileri 92
3.6. Etik Liderliğin Tükenmişlik Üzerindeki Etkileri 93
3.7. Etik Liderliğin Üretim Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkisinde Tükenmişliğin Rolü 95

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
ANKARA ÜRETİM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

4.1. Araştırma Probleminin Tanımlanması 96
4.2. Araştırmanın Amacı 99
4.3. Değer 100
4.4. Sınırlılıklar 100
4.5. Varsayımlar 101

Sayfa

4.6. Araştırmanın Modeli 102
4.7. Araştırmanın Hipotezleri 102
4.8. Araştırmanın Yöntemi 103
4.8.1. Örneklemin Seçimi 103
4.8.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler 105
4.8.2.1. Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ) 105
4.8.2.2. Üretim Karşıtı İş Davranışları Ölçeği (ÜKİDÖ) 106
4.8.2.3. Tükenmişlik Ölçeği (TÖ) 107
4.8.3. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler 107
4.9. Ölçeklere İlişkin Bulgular 109
4.9.1. Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ)ne İlişkin Bulgular 109
4.9.2. Üretim Karşıtı İş Davranışları Ölçeği 111
4.9.3. Tükenmişlik Ölçeği 117
4.10. Değişkenler Arası İlişkilere İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları 119
4.11. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular 121
4.11.1. Etik Liderliğin Üretim Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkisi 121
4.11.2. Tükenmişliğin Üretim Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkisi 124
4.11.3. Etik Liderliğin Tükenmişlik Algısı Üzerindeki Etkisi 128
4.11.4. Etik Liderlik Algılarının Üretim Karşıtı İş Davranışları ile İlişkisinde Tükenmişlik Algısının Aracı Değişken Rolü 131
4.11.5. Etik Liderlik Algılarının Demografik Faktörlere Göre Farklılaşması 138
4.11.5.1. Etik Liderlik Algısının Cinsiyete Göre Farklılaşması 139
4.11.5.2. Etik Liderlik Algısının Medeni Duruma Göre Farklılaşması 139
4.11.5.3. Etik Liderlik Algısının Eğitim Seviyesine Göre Farklılaşması 140
4.11.5.4. Etik Liderlik Algısının Yaşa Göre Farklılaşması 141
4.11.5.5. Etik Liderlik Algısının Sendika Üyelik Durumuna Göre Farklılaşması 141
4.11.5.6. Etik Liderlik Algısının Toplam Çalışma Süresine Göre Farklılaşması 142
4.11.5.7. Etik Liderlik Algısının İşyerindeki Pozisyona Göre Farklılaşması 143
4.11.6. Tükenmişlik Algısının Demografik Faktörlere Göre Farklılaşması 144
4.11.6.1. Tükenmişlik Algısının Cinsiyete Göre Farklılaşması 144
4.11.6.2. Tükenmişlik Algısının Medeni Duruma Göre Farklılaşması 145
4.11.6.3. Tükenmişlik Algısının Eğitim Seviyesine Göre Farklılaşması 147
4.11.6.4. Tükenmişlik Algısının Yaşa Göre Farklılaşması 147
4.11.6.5. Tükenmişlik Algılarının Sendika Üyeliğine Göre Farklılaşması 149
4.11.6.6. Tükenmişlik Algısının Toplam Çalışma Süresine Göre Farklılaşması 150

Sayfa

4.11.6.7. Tükenmişlik Algılarının İşyerindeki Pozisyona Göre Farklılaşması 151
4.11.7. Üretim Karşıtı İş Davranışlarının Demografik Faktörlere Göre Farklılaşması 153
4.11.7.1. Üretim Karşıtı İş Davranışlarının Cinsiyete Göre Farklılaşması 153
4.11.7.2. Üretim Karşıtı İş Davranışlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşması 154
4.11.7.3. Üretim Karşıtı İş Davranışlarının Eğitim Seviyesine Göre Farklılaşması 155
4.11.7.4. Üretim Karşıtı İş Davranışlarının Yaşa Göre Farklılaşması 156
4.11.7.5. Üretim Karşıtı İş Davranışlarının Sendika Üyelik Durumuna Göre Farklılaşması 157
4.11.7.6. Üretim Karşıtı İş Davranışlarının Toplam Çalışma Süresine Göre Farklılaşması 158
4.11.7.7. Üretim Karşıtı İş Davranışlarının İşyerindeki Pozisyona Göre Farklılaşması 158
4.12. Nitel Araştırma 160

SONUÇ VE ÖNERİLER 164
KAYNAKÇA 174
EKLER 201
EK-1 ANKET FORMU 201
ÖZGEÇMİŞ 205

ÖZET

Bu çalışmada; üretim karşıtı iş davranışları üzerinde, etik liderlik ve tükenmişlik algısının doğrudan etkisi ile birlikte etik liderliğin üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde, tükenmişlik algısının aracılık rolü araştırılmaktadır. Literatürde yer alan çalışmalardan farklı olarak, etik liderliğin üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde tükenmişlik algısının aracılık rolüne odaklanılarak geliştirilen model ile literatüre katkı sağlanmaya ve liderlere kolaylık sağlayacak bazı ipuçlarına ulaşılmaya çalışılmıştır. Üretim sektöründeki çalışanların üretim karşıtı iş davranışlarını, tükenmişlik ve etik liderlik algıları arasındaki etkileşimi ölçmeye çalışan bu araştırmanın evrenini Ankara Sanayi Odası'na üye üretim şirketleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise kolayda örneklem yoluyla seçilmiş 400 çalışanı kapsamaktadır. Araştırmada yapısal model kurulmuş ve yol analizi yapılmıştır.

Analizler sonucunda etik liderliğin tükenmişlik ve üretim karşıtı iş davranışları üzerinde negatif yönde etkisi olduğu, etik liderliğin üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde tükenmişliğin kısmi aracılık etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırma sonuçlarına göre akademisyen, araştırmacı, uzman ve uygulamacılara bazı öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: *Liderlik, Etik Liderlik, Tükenmişlik, Üretim Karşıtı İş Davranışları.*

ABSTRACT

This study is on mediation role of burnout in the relation between ethical leadership and counterproductive work behaviors as well as direct effect of ethical leadership and burnout on counterproductive work behaviors. With a different perspective from literature, contribution to literature and some hints for leaders to facilitate are aimed by means of model developed focusing on mediation role of burnout. The population of the study revealing perceptions of employees in manifacturing industry on counterproductive work behaviors, burnout, and ethical leadership contains manufacturing companies, member of Ankara Chamber of Industry. The sample of the study comprises 400 employees. Structural model is established and path analysis is conducted.

Consequently, analyses reveal that ethical leadership has a negative effect on burnout and counterproductive work behaviors and there is a partial mediation role of burnout in the relation between ethical leadership and counterproductive work behaviors. To this end, some recommendations are made to academia, researchers, experts, and practitioners.

Keywords: *Leadership, Ethical Leadership, Burnout, Counterproductive Work Behaviors.*

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

ABD : Amerika Birleşik Devletleri
CFI : Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
CWB-C : Counterproductive Work Behavior-Checklist (Üretim Karşıtı İş Davranışları Ölçeği)
D : Duyarsızlaşma
DFA : Doğrulayıcı Faktör Analizi
DKBH : Düşük Kişisel Başarı Hissi
DT : Duygusal Tükenme
ELÖ : Etik Liderlik Ölçeği
GFI : Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi)
KFA : Keşfedici Faktör Analizi
KMO : Kaiser-Meyer-Olkin
LMX : Leader-Member Exchange (Lider-Üye Etkileşimi)
MBI : Maslach Burnout Inventory (Maslach Tükenmişlik Envanteri)
PDR : Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik
RMR : Root Mean Square Residual (Ortalama Hataların Karekökü)
RMSEA : Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
T : Tükenmişlik
TÖ : Tükenmişlik Ölçeği
ÜKİD : Üretim Karşıtı İş Davranışları
ÜKİDÖ : Üretim Karşıtı İş Davranışları Ölçeği

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 1 : Stres Faktörü-Duygu Modeli 16
Şekil 2 : Marcus ve Schuler'in Gruplandırması 25
Şekil 3 : Etik Denge Modeli 41
Şekil 4 : Meslek Grupları ve Tükenmişlik Seviyeleri 73
Şekil 5 : Araştırma Modeli 102
Şekil 6 : Etik Liderlik Ölçeğinin Modifiye Edilmiş Modeli 110
Şekil 7 : ÜKİD Ölçeğinin Modifiye Edilmiş Modeli 117
Şekil 8 : Tükenmişlik Ölçeğinin Modifiye Edilmiş Modeli 119
Şekil 9 : Etik Liderlik-Üretim Karşıtı İş Davranışları Yapısal Modeli 123
Şekil 10 : Tükenmişlik Algısı-Üretim Karşıtı İş Davranışları Yapısal Modeli 126
Şekil 11 : Etik Liderlik-Tükenmişlik Algısı Yapısal Modeli 130
Şekil 12 : Etik Liderlik-Tükenmişlik Algısı-ÜKİD Yapısal Modeli 133

TABLOLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 1 : 1900-2012 Yılları Arası Kronolojik Liderlik Tanımları 35
Tablo 2 : Hayranlık Duyulan Liderin Özellikleri 36
Tablo 3 : Geleneksel Liderlik Davranış Tarzlarının Karşılaştırılması 40
Tablo 4 : Tükenmişliği Etkileyen Bireysel Faktörler 84
Tablo 5 : Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörler 89
Tablo 6 : Katılımcıların İşyerindeki Pozisyonuna Göre Frekans Dağılımı 104
Tablo 7 : Üretim Karşıtı İş Davranışları Boyutları ve Boyutları Ölçen Ölçek Maddeleri 106
Tablo 8 : Tükenmişlik Algısı Boyutları ve Boyutları Ölçen Ölçek Maddeleri 107
Tablo 9 : Yapısal Eşitlik Modelinin Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler 109
Tablo 10 : Etik Liderlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları 110
Tablo 11 : ÜKİD Ölçeğinin (Dört Faktörlü) Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları 111
Tablo 12 : ÜKİD Ölçeğinin (Beş Faktörlü) Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları 112
Tablo 13 : ÜKİD Ölçeğinin (İki Faktörlü) Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları 113
Tablo 14 : ÜKİD KFA Sonucu 115
Tablo 15 : ÜKİD Ölçeğinin (Üç Faktörlü) Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları 116
Tablo 16 : Tükenmişlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları 118
Tablo 17 : Değişkenler Arası Korelasyon Bulguları 120
Tablo 18 : Etik Liderlik-ÜKİD Yapısal Model Analiz Bulguları. 122
Tablo 19 : Etik Liderlik Algısı-Üretim Karşıtı İş Davranışları Yol Analizi Sonuçları. 123
Tablo 20 : Etik Liderlik Algısının Üretim Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotez Test Sonuçları 124
Tablo 21 : Tükenmişlik Algısı-Üretim Karşıtı İş Davranışları Yapısal Modeli 124
Tablo 22 : Tükenmişlik Algısı-Üretim Karşıtı İş Davranışları Yol Analizi Sonuçları. 127
Tablo 23 : Tükenmişlik Algısının Üretim Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotez Test Sonuçları 128
Tablo 24 : Etik Liderlik-Tükenmişlik Algısı Yapısal Modeli. 129
Tablo 25 : Etik Liderlik-Tükenmişlik Algısı Yol Analizi Sonuçları. 130
Tablo 26 : Etik Liderlik Algısının Tükenmişlik Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotez Test Sonuçları 131
Tablo 27 : Etik Liderlik-Tükenmişlik-ÜKİD Analiz Bulguları. 133
Tablo 28 : Etik Liderlik-Tükenmişlik Algısı-ÜKİD Yol Analizi Sonuçları 134

Sayfa

Tablo 29 : Etik Liderlik Algısının Üretim Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkisinde Tükenmişlik Algısının Aracılık Rolüne İlişkin Hipotez Test Sonuçları 136
Tablo 30 : Hipotez Test Sonuçları 137
Tablo 31 : Etik Liderlik Algısının Cinsiyete Göre t -Testi İstatistikleri 139
Tablo 32 : Etik Liderlik Algısının Medeni Duruma Göre t-Testi İstatistikleri 140
Tablo 33 : Etik Liderlik Algısının Eğitim Seviyesine Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu 140
Tablo 34 : Etik Liderlik Algısının Yaşa Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu 141
Tablo 35 : Etik Liderlik Algısının Sendika Üyelik Durumuna Göre t-Testi İstatistikleri 141
Tablo 36 : Etik Liderlik Algısının Toplam Çalışma Süresine Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu 142
Tablo 37 : Etik Liderlik Algısının Toplam Çalışma Süresine Göre Betimleyici İstatistikler ve Varyans Homojenlik Testi. 143
Tablo 38 : Etik Liderlik Algısının İşyerindeki Pozisyona Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu 143
Tablo 39 : Tükenmişlik Algısının Cinsiyete Göre t-Testi İstatistikleri 145
Tablo 40 : Duyarsızlaşmanın Cinsiyete Göre Betimleyici İstatistikleri 145
Tablo 41 : Tükenmişlik Algısının Medeni Durumuna Göre t-Testi İstatistikleri 146
Tablo 42 : Düşük Kişisel Başarı Hissinin Medeni Duruma Göre Betimleyici İstatistikleri 147
Tablo 43 : Tükenmişlik Algısının Eğitim Seviyesine Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu 147
Tablo 44 : Tükenmişlik Algısının Yaşa Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu 148
Tablo 45 : Düşük Kişisel Başarı Hissinin Yaş Gruplarına Göre Betimleyici İstatistikler ve Varyans Homojenlik Testi 148
Tablo 46 : Tükenmişlik Algısının Sendika Üyelik Durumuna Göre t-Testi İstatistikleri 149
Tablo 47 : Tükenmişlik Algısının Toplam Çalışma Süresine Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu 150
Tablo 48 : Düşük Kişisel Başarı Hissinin Toplam Çalışma Süresine Göre Betimleyici İstatistikleri ve Varyans Homojenlik Testi 151
Tablo 49 : Tükenmişlik Algısının İşyerindeki Pozisyona Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu 152
Tablo 50 : Düşük Kişisel Başarı Hissinin İşyerindeki Pozisyona Göre Betimleyici İstatistikler ve Varyans Homojenlik Testi 152
Tablo 51 : Üretim Karşıtı İş Davranışlarının Cinsiyete Göre t-Testi İstatistikleri 154
Tablo 52 : Üretim Karşıtı İş Davranışlarının Medeni Duruma Göre t-Testi İstatistikleri 155
Tablo 53 : Üretim Karşıtı İş Davranışlarının Eğitim Seviyesine Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu 156
Tablo 54 : Üretim Karşıtı İş Davranışlarının Yaşa Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu 156

Sayfa

Tablo 55 : Üretim Karşıtı İş Davranışlarının Sendika Üyelik Durumuna Göre t-Testi İstatistikleri 157
Tablo 56 : Üretim Karşıtı İş Davranışlarının Toplam Çalışma Süresine Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu 158
Tablo 57 : Üretim Karşıtı İş Davranışlarının İşyerindeki Pozisyona Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu 159
Tablo 58 : Farklılık Hipotez Test Sonuçları 159

GİRİŞ

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi ve yaşayabilir hale gelmesi eldeki kaynakları daha etkili, etkin ve verimli kullanmasına bağlıdır. İşletmelere rekabet avantajı sağlayan bu kaynaklar içerisinde beşeri sermaye giderek daha ön plana çıkmaya başlamıştır. Teknolojideki hızlı değişim, küreselleşme ve değişen müşteri ihtiyaçları işletmeleri zorlarken, yaratıcılığı yüksek çalışanlar işletmelerin konumlarını sağlamlaştırmakta ve daha ileriye taşıyabilmektedir. Bu doğrultuda değişen anlayışla birlikte liderlik anlayışı da evrim geçirmiş ve daha insan odaklı bir hal almıştır. Hizmette mükemmellikle birleşen insan odaklılık, etik değerleri daha ön plana taşımıştır. Özellikle bilgiye erişimin daha hızlı olduğu günümüz iş dünyasında, çalışanların beklentileri de bu yönde değişim yaşamıştır. Evrensel ilkelerin toplumsal kültür bağlamında uyarlanarak hızla yayıldığı bir çevrede çalışanlar liderlerinden ahlaki değerlere saygı beklemekte, kişisel değerlerin korunmasını istemektedir. Daha da önemlisi bu yönde liderlerin rol model olarak davranışlarında tutarlılık göstermelerini beklemektedir.

Güncel liderlik yaklaşımlarından dönüşümcü liderlik, otantik liderlik, hizmetkâr liderlik ve karizmatik liderlik gibi pek çok liderlik tarzının kavramsal ayrılmaz bir parçası sayılan etiklik ayrı bir liderlik tarzı olarak da karşımıza çıkmaktadır. Lidere duyulan güvenin temelinde gelişen etik liderliğin, yarattığı olumlu etik iklim marifetiyle pozitif örgütsel tutum ve davranışlar üzerinde olumlu etkileri bulunduğu tespit edilmiştir. Etik liderliğin, örgütsel tutum ve davranışların karanlık yüzü olarak nitelendirilebilecek üretim karşıtı iş davranışları gibi olumsuz tutum ve davranışlar üzerindeki etkisi tam olarak ortaya koyulamamıştır. Oysaki, işletme kaynaklarının azalmasının önüne geçilmesi işletme varlıklarının artırılması kadar önemli bir konudur. Pozitif örgütsel tutum ve davranışlar üzerindeki olumlu etkisi kabul edilen etik liderliğin uygulanmasıyla yaratılacak etik iklimle, örgütlerdeki olumsuz davranışlar rahatlıkla engellenebilir.

Etik liderlerin, astlarını etkileme gücüne sahip olması ve onları ortak amaca yönlendirirken rol model olmaları beklenmektedir. Şeffaflık ilkesi üzerine kurulu

lider-ast ilişkisinde güven, temel esası teşkil etmektedir. Lidere duyulan güven, pozitif örgütsel tutum ve davranışların temel belirleyicilerinden biri olarak kabul edilmektedir. Özellikle çalışanların iyilik halini bozucu nitelik taşıyan tükenmişlik algısı gibi negatif tutum ve davranışlar üzerindeki etkisi sonucunda çalışanların iyilik halinde olumlu gelişmeler olduğu elde edilen bulgular arasındadır.

Bununla birlikte, etik liderliğin örgütsel tutum ve davranışlar üzerindeki etkisinin dolaylı olduğu yönünde daha kuvvetli bulguların olduğu görülmektedir. Ancak, üretim karşıtı iş davranışları üzerinde etik liderliğin etkisini doğrudan ve dolaylı araştıran bir çalışmaya da rastlanmamıştır. Yapılan araştırmalar etik liderliğin tükenmişlik ve üretim karşıtı iş davranışları üzerinde, tükenmişliğin üretim karşıtı iş davranışları üzerinde etkileri olduğunu göstermekle birlikte üçünün bir arada yer aldığı bir araştırma yapılmamıştır. Bu üç değişkeni bir arada ele alarak literatüre katkı sağlamayı amaçlayan bu çalışmada üretim karşıtı iş davranışlarının bir belirleyicisi olarak etik liderlik ele alınmış ve bu ilişkide tükenmişliğin oynadığı aracılık rolü araştırılmıştır.

Dört bölüm olarak tasarlanan bu çalışmanın ilk bölümünde, araştırmada bağımlı değişken olarak ele alınan üretim karşıtı iş davranışları incelenmektedir. Üretim karşıtı iş davranışlarının tanımı yapıldıktan sonra benzer kavramlar ele alınmakta, yaklaşımlar tartışılmaktadır. Ayrıca, üretim karşıtı iş davranışlarının türleri ve boyutları açıklanmaktadır. Bölüm içerisinde üretim karşıtı iş davranışlarının öncül ve sonuçlarına yer verildikten sonra literatürde yer alan görgül araştırmalar irdelenmektedir.

Etik liderliğin konu edildiği ikinci bölümde ise genel bağlamda lider ve liderlik kavramları ele alındıktan sonra, etik ve benzeri kavramlar tartışılmakta, benzer liderlik tarzları ve yaklaşımları incelenmektedir. Etik liderliğin özellikleri ve etik liderlerin davranışlarına değinildikten sonra etik liderliğin öncül ve sonuçları izah edilmektedir. Etik liderlik konusunda yapılan çalışmaların ardından, etik liderliğin üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalar üzerinde durulmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise tükenmişlik kavramı incelenmektedir. Tükenmişlik kavramı ele alındıktan sonra tükenmişliğin boyutlarına değinilmektedir.

Tükenmişliği etkileyen faktörler; bireysel ve örgütsel olarak iki ayrımda ele alınmaktadır. Tükenmişliğin sonuçları ise birey, aile ve çalışma hayatı olmak üzere üç başlık altında detaylandırılmaktadır. Çalışmanın uygulama kısmına zemin hazırlayabilmek için bu kısımda değişkenler arası ilişkilerin incelemesi de yapılmaktadır. Bu çerçevede, tükenmişliğin üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi, etik liderliğin tükenmişlik üzerindeki etkisi ve etik liderliğin üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde tükenmişliğin rolü ayrı ayrı ele alınmaktadır.

Ankara üretim sektöründe yapılan uygulamaya ilişkin bilgilere, çalışmanın dördüncü bölümünde yer verilmektedir. Araştırmaya ilişkin bilgiler kapsamında; araştırmanın problemi, amacı, değeri, sınırlılık ve varsayımlarının yer aldığı bu bölümde araştırma modeli ortaya konmakta ve hipotezler sıralanmaktadır. Araştırma yöntemi kapsamında örneklemin seçimi izah edilmekte, kullanılan ölçüm araçları tanıtılmakta, değişkenler arası ilişki ve etkileşime ilişkin korelasyon ve regresyon analizi bulguları tartışılmaktadır. Hipotez testleri kapsamında yapısal model sonuçları ile birlikte demografik unsurlara göre değişkenlerin farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgulara da yer verilmektedir.

Çalışma, elde edilen bulguların tartışıldığı ve literatürde yer alan diğer araştırma sonuçları ile kıyaslandığı sonuç ve öneriler bölümü ile tamamlanmaktadır. Çalışmanın sonucunda, araştırmacılara ileriki çalışmalar için öneriler sunulurken, sahadaki uygulamacılar için de bazı ipuçları verilmeye çalışılmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÜRETİM KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI

Bu çalışmanın önemini artıran konulardan biri pozitif örgütsel davranışlardan farklı olarak örgütlerin karanlık kalan yönlerinden ve negatif yanlarından biri olan üretim karşıtı iş davranışlarını incelemesidir. Çalışmanın sonuç değişkeni olarak ele alınan üretim karşıtı iş davranışlarının kavramsal tartışması yapılan bu bölümde, ilk olarak tanımı yapıldıktan sonra benzer kavramlar ele alınmakta, yaklaşımlar incelenmektedir. Üretim karşıtı iş davranışlarının türleri ve boyutlarının da açıklandığı bölümde, bu davranışların belirleyicileri ve sonuçlarına yer verilmekte, literatürde yer alan görgül araştırmalara değinilmektedir.

1.1. Üretim Karşıtı İş Davranışlarının Tanımı

Üretim karşıtı iş davranışlarının kapsamının geniş olmasından dolayı kavramı inceleyen çalışmaların da çok kapsamlı olduğu ifade edilebilir (Marcus ve Schuler, 2004: 647). Bu nedenle, kavramsal olarak üretim karşıtı iş davranışları çok farklı pespektiflerden ele alınmıştır (Spector ve Fox, 2002: 3). Çalışmaların; davranışın örgüte ve bireye karşı yöneltilmiş olmasına, davranışın şiddetinin derecesine, kaynağına ve örgütsel normları ihlal etme derecesine göre farklılaştığını ifade etmek mümkündür (O'Boyle vd., 2011: 41).

Spector ve Fox (2002)'a göre üretim karşıtı iş davranışları, doğrudan örgütü ve örgütün paydaşlarını (yöneticiler, çalışma arkadaşları, astlar, müşteriler vb.) hedef alan, bilinçli bir şekilde yapılan ve zarar verme niyetinin açık bir şekilde gösterildiği ya da gizlenerek yapıldığı davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Saldırganlık ve hırsızlık gibi açıkça yapılan davranışlarla birlikte kurallara uymama ve işini kasıtlı olarak yanlış yapma gibi daha pasif olarak nitelendirilebilecek davranışlardan da oluşabilmektedir.

Jonas ve Lebherz (2008), üretim karşıtı iş davranışları terimini, örgüt normlarını ihlal eden ve dolayısıyla örgütün iyi oluşu için tehdit oluşturan tüm istemli davranışlara işaret etmek için kullanmaktadır.

Sackett (2002) tarafından önerilen bir başka tanımda ise üretim karşıtı iş davranışlarının örgütün yasal çıkarlarına karşı yapılan davranışlar olduğu belirtilmektedir. Spector ve Fox (2005: 153) ise bu tanımı genişleterek üretim karşıtı iş davranışlarının sadece örgüte karşı değil; çalışanlara, müşterilere ve diğer paydaşlara karşı da yapılabileceğini öne sürmüştür. Bu nedenle, üretim karşıtı iş davranışları genel olarak, örgütsel normlara uymayarak örgüte ve örgüt paydaşlarına zarar vermeye yönelik davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Marcus ve Schuler (2004: 648), bu tanımdan hareketle üretim karşıtı iş davranışlarının oluşmasında aşağıdaki koşulların gerçekleşme şartını aramaktadır.

- Kasıtlı, istendik hareket olması,
- Zarar verme potansiyeli içermesi,
- Yasalara veya kurumsal politikalara aykırı olması,
- Yaratacağı faydanın, vereceği zarardan fazla olmaması.

Ancak, bir işin kasıtlı yapılması eylemin zarar verip vermemesi ile ilişkilendirilmeyebilir. Örneğin; Marcus ve Schuler (2004: 648), çalışma arkadaşının özel eşyasını çalan bir kişinin ne maksatla olursa olsun üretim karşıtı bir iş yaptığını, diğer taraftan eşyaların yanlışlıkla yerinin değiştirilmesinin ise bu kapsamda değerlendirilemeyeceğini ifade etmektedir. Benzer şekilde, performansı düşük olan bir çalışanın örgüte zarar verme kastı ile hareket ettiğini iddia etmek doğru olmayabilir (Spector ve Fox, 2004: 152).

Zarar verme potansiyeli eylemin sonuçlarının öngörülebilir olmasını da içermektedir. Örneğin, boşaltma işlemi yapan bir kamyonun, tankeri henüz yerine yerleşmeden hareket ettirilmesi sonucunda bir kazaya sebep olma ihtimali yüksek olmakla birlikte öngörülebilir bir eylemdir. Ancak, düzenli ödemelerini yapan bir müşteriye kredi tanımlanması ve sonucunda ödemenin tahsil edilememesi bu kapsamda değerlendirilmeyebilir (Marcus ve Schuler, 2004: 648). Örgüte verilen zararın bir kasıt olmadan meydana gelmesi o davranışın üretim karşıtı iş davranışı

olmadığını gösterebilmektedir (Spector ve Fox, 2004: 152). Ancak, iş güvenliği kurallarını ihmal eden bir çalışanın davranışının, örgüt ve çalışma arkadaşları için risk doğurması nedeniyle, eyleminin üretim karşıtı iş davranışı olarak değerlendirilmesi gerekmektedir (Sackett, 2002: 5).

Örgütlerde bazı uygulamalar kurumsal politikalara aykırı bulunsa da doğuracağı fayda açısından ele alındığında makul karşılanabilir. Örneğin, bir şirketin yeni bir piyasaya girişinde zarar etmesi yönetim ve çalışanları memnun etmeyebilir, ancak, yaratacağı faydalar açısından uzun vadeli getirisi olabilir (Marcus ve Schuler, 2004: 648). Üretim karşıtı iş davranışlarında hem aykırılık olması hem de bir fayda doğurmaması önemlidir. Örneğin, bir çalışanın çalışma arkadaşlarından birisine tacizde bulunması hem yasalara hem de normlara aykırı olup, zorbalık yapan haricinde kimse için fayda sağlamamaktadır.

1.2. Üretim Karşıtı İş Davranışları ve Benzer Kavramlar

Literatürde, işyerindeki olumsuz davranışların farklı isimler altında ele alındığı görülmektedir (Neuman ve Baron, 2004: 14; Spector ve Fox, 2004: 153). Bunlardan bir kısmı; üretim karşıtı iş davranışı, örgütsel sapma, antisosyal davranış, işyerinde sapkın davranış, mobbing, akran zorbalığı, taciz, psikolojik terör, nezaketsizlik, öç alma, işyerinde şiddet, sinizm ve örgütsel saldırganlık olarak sayılabilir. Bu kısımda, üretim karşıtı iş davranışı ile benzer kavramlar ele alınarak, benzerlik ve farklılıkları ortaya koyulmaktadır.

Üretim karşıtı iş davranışına yakın ve daha sık kullanılan bir terim olarak işyerinde sapkın davranışlar terimi tercih edilmektedir. İşyerinde sapkın davranışlar örgütsel normlara aykırı bir şekilde kasıtlı olarak örgüte zarar veren davranışlardır (Bennett vd., 2005). Üretim karşıtı iş davranışlarını sapkın davranışlardan ayıran temel özellik, üretim karşıtı iş davranışının da kasıtlı olmasına rağmen, sonucunda zarar oluşma zorunluluğunun bulunmaması, sadece zarar verme potansiyeli içermesidir (Spector ve Fox, 2004: 153). Ayrıca, sapkın davranışlar kişilerden ziyade örgüte yönelik olarak gerçekleşmektedir (Robinson ve Bennett, 1995).

Etkisi küçük veya büyük olabilen işyerindeki sapkın davranışları diğer kavramlardan ayıran dört temel özellik bulunmaktadır. Birincisi kasıt içermesi,

ikincisi zarar verme güdüsüne sahip olması, üçüncüsü başka bir kişiyi doğrudan hedef alması ve sonuncusu da bu davranışın hedef tarafından hoş karşılanmamasıdır (Neuman ve Baron, 2004: 16).

Üretim karşıtı iş davranışları ile benzerlik gösteren diğer bir terim ise işyeri nezaketsizliğidir. Yapılan araştırmalarda, işyeri nezaketsizliğinin üretim karşıtı iş davranışının tamamını veya bir kısmını karşılayacak şekilde incelendiği görülmektedir. İşyeri nezaketsizliğini, failin niyetinin belirsiz olduğu, uygun olmayan psikolojik davranışların daha ılımlı bir hali olarak tanımlamak mümkündür (Cortina vd., 2001). Pearson ve arkadaşları (2001) işyeri nezaketsizliğini; örgütsel normlara uygun olmayacak şekilde, hedefe zarar verme niyetinin belirsiz olduğu, daha düşük yoğunluklu sapkın davranışlar olarak tanımlamaktadır. O halde, işyeri nezaketsizliğinin üç temel özelliği; norm ihlali, kasıt veya ihmal ve aşırıya kaçmamak olarak ifade edilebilir (Lim vd., 2008: 95).

Nezaketsizlik, kendisinden başkasını hiçe sayan, kaba ve nazik olmayan çalışanlar tarafından yapılmaktadır. Nezaketsizlik örnekleri olarak; çalışma arkadaşı ile küçük düşürücü şekilde konuşma, onu çocuk gibi azarlama, toplum içerisinde kişiliğine hakaret etme, toplantıya çağırmama, selam vermeme ve konuşmasını kesme gibi davranışlar gösterilebilir (Pearson vd., 2000).

İşyeri nezaketsizliği, kişiler arası ilişkilerden kaynaklanmakla birlikte, işyerlerine göre de farklılık göstermektedir. Bir işyerinde nezaketsizlik olarak algılanan bir davranış başka bir işyerinde grup normu olarak karşılanabilir. Bu sebeple işyeri nezaketsizliğini belirli bir işyerinde karşılıklı saygıyı bozan davranışlar olarak genelleştirmek mümkündür (Lim vd., 2008: 96).

İşyeri nezaketsizliği, diğer saldırgan davranışlardan hedefe zarar verme niyeti içermeme ihtimali ile de ayrışmaktadır. İşyerindeki saldırganın davranışlarında hedefe zarar verme kastı bulunurken (Neuman ve Baron, 1997), işyeri nezaketsizliği ihmalden veya kasıtlı olmayan davranışlardan da meydana gelebilmektedir.

İşyeri nezaketsizliği yarattığı etki bakımından ve kullanılan yöntem açısından da diğer saldırgan davranışlardan farklıdır (Pearson vd., 2001: 1401). İşyeri nezaketsizliği ifadelerle yapılabildiği gibi bakışlarla rahatsız etme, yokmuş gibi

davranma ve dışlama gibi davranışlarla da kendini gösterebilmektedir (Lim vd., 2008: 96). Yine de, daha şiddetli davranışların başlangıcının da bunlara benzer söz ve eylemler olduğu unutulmamalıdır (Andersson ve Pearson, 1999).

Nezaket, bireysel farkındalıktan öte diğer çalışma arkadaşlarına karşı saygılı ve düşünceli olmayı gerektirmektedir (Walsh vd., 2012). Nezaket, çalışma arkadaşları ile pozitif bir bağlantı kurma, ilişki geliştirme ve empatik iletişimde bulunmayı içerirken (Pearson vd., 2000: 125); bunun tam aksine, nezaketsizlik ise karşılıklı saygı normlarını ihlal eden davranışlar olarak ortaya çıkmaktadır (Andersson ve Pearson, 1999). Nezaketsizliğe maruz kalan çalışanların iş tatminlerinde, motivasyonlarında, bağlılıklarında ve örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalma görülmektedir (Walsh vd., 2012). Çalışanların psikolojik iyilik haline zarar veren işyeri nezaketsizliği işten ayrılmaya varan davranışlara dahi sebep olabilmektedir (Lim ve Cortina, 2005; Lim vd., 2008; Lim ve Lee, 2011).

Üretim karşıtı iş davranışından ziyade, daha sık araştırıldığı görülen diğer bir kavram da kötüye kullanma davranışıdır. Kötüye kullanma davranışı, sözlü olsun veya olmasın, fiziksel temas içermeyen, hasmane davranışların tümü olarak tarif edilmektedir (Keashly vd., 1994: 342). Bir çalışanın, diğerini sözle veyahut jest ve mimiklerini kullanmak suretiyle beden diliyle rahatsız etmesi mümkündür. Çalışanların birbirine bağırması, küfretmesi, takma adla hitap etmesi, benzetmeler yapması, herkesin önünde hakaret etmesi, bakışları ile rahatsız etmesi, işten ayırma ile tehdit etmesi bu kapsamda verilebilecek örneklerdendir (Keashly vd., 1994: 343).

Üretim karşıtı iş davranışları gibi ele alınan kavramlardan biri de sinizmdir. Sinizm, kelime olarak "*insanların davranışlarına inanmamayı alışkanlık haline getirmiş, küçümseyen ve alay eden, tenkitçi*" anlamına gelmektedir (Oxford, 1989). Sinizmin temelinde bireycilik ve topluma karşı duyulan güvensizlik yatmaktadır. Nitekim, Türk Dil Kurumu (2004) da sinizmi, "*İnsanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinmelerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes'in öğretisi*" şeklinde tanımlamaktadır.

Sinizm anlayışına göre insanlar olumsuz bakış açısıyla topluma inanmamakta, zor beğenmekte, sürekli eleştirmekte ve bireysel çıkarlarını daha ön planda tutmaktadır (Andersson, 1996: 1397-1398). Bu doğrultuda, sinizmi bir bireye veya

topluma karşı duyulan hayal kırıklığı, öfke, güvensizlik ve umutsuzluk gibi olumsuz duyguların bir bütünü olarak nitelendirmek mümkündür (Andersson ve Bateman, 1997: 450).

Naus (2007: 11) sinizmi, olaylara karşı insanın içinde gerçekleştirdiği bir savunma mekanizması şeklinde düşünmekte ve bireyin çevresel koşullara bir tepkisi olarak tanımlamaktadır. Sinizm; şüphecilik, güvensizlik ve kötümserlik ile benzer manaya gelmekle birlikte, günümüzde bireyin her duruma eleştirel yaklaşması şeklinde yorumlanmaktadır (Özler vd., 2010: 48).

İşgören ile işveren arasındaki çatışmaların paradigması olarak görülen işgören sinizmi; fazla çalışma, işyükü, rol belirsizliği, yönetimin tarzı, kurumsal itibarın zayıflaması ya da örgütsel hiyerarşinin bozulması gibi nedenlere bağlı olarak oluşabilmektedir (Cartwright ve Holmes, 2006: 201). İşgörenin beklentileri örgüt tarafından karşılanmadığında, sinik davranışların arttığı gözlenmektedir (Cole vd., 2006: 464).

Üretim karşıtı iş davranışına benzer şekilde ele alınan diğer bir kavram da mobbingdir. Lorenz tarafından bir grup hayvanın, daha büyük bir hayvan tarafından tehdit edilmesi olarak tanımlanan mobbing, daha sonraları iş hayatına da uyarlanmıştır (Titiz, 2006: 14). Leymann (1990: 120) mobbingi, bir çalışanın veya bir grup çalışanın başka bir çalışana karşı sistematik bir şekilde uyguladığı hasmane ve etik olmayan davranışların tamamı olarak ifade etmektedir. Leymann (1996: 168) mobbingi ifade etmek için psikolojik terör terimini de kullanmaktadır.

Mobbing, bir çalışanın başkalarının yanında küçük düşürülmesi, hata yapmaya zorlanması, yokmuş gibi davranılması, kişiler arası çatışmaların artması, şahsi eşyaların kaybolması veya bozulması, kişi hakkında asılsız haber yapılması, kişinin dedikodusunun yapılması veya sosyal etkinliklerden dışlanması şeklinde de ortaya çıkabilir (Keashley vd., 1994: 344; Titiz, 2006). Görüldüğü üzere mobbingde fiziksel şiddetten ziyade mağdurun sosyal olarak dışlanması gibi daha karmaşık ve önceden planlanmış eylemler silsilesi söz konusudur (Leymann, 1996). Mobbing, mağdurun örgütten ayrılmasını sağlamaya yönelik, cinsel taciz içermeyen eylemlerin neredeyse tamamıdır (Duffy ve Sperry, 2007: 398).

Mobbingde eylem içeriğinden ziyade eylemin sıklığı ve süresi daha ön plandadır (Leymann, 1996: 168). Mobbingin sistematik olarak uygulanması ve aylarca sürmesi, eylemin gerçekleştiğine dair kuvvetli işaretlerdir (Leymann, 1990). Belirli bir süre ve periyodik bir şekilde devam eden mobbingin keskin bir çizgi ile diğer işyeri davranışlarından ayrıldığını ifade etmek mümkündür.

Mobbing ile birlikte anılan benzer bir güncel kavram da işyeri zorbalığıdır. Ayoko ve arkadaşları (2003) yaptıkları uygulamalı çalışmada, işyeri zorbalığının üretim karşıtı iş davranışlarının temel belirleyicilerinden biri olduğunu tespit etmiştir. İşyeri zorbalığı, hedef üzerinde negatif sonuçlar doğuran ufak tefek zarar verici davranışlardan, şiddet içeren eylemlere kadar geniş bir yelpazede oluşabilir (Lewis vd., 2016). İşyeri zorbalığı kişiler arası düşmanca ve anti-sosyal davranışın işyerinde görülen halidir (Salin, 2003). İşyeri zorbalığında mağdurun sağlık ve ekonomik durumunu hedef alan ve çoğu üstü örtük yapılan, psikolojik şiddet içeren eylemler söz konusudur (Namie, 2003). İşyeri zorbalığı, iki temel özellik içermektedir. Birincisi eylemin sistematik ve uzun bir süre içerisinde gerçekleşmesi, ikincisi ise hedefin kendini savunabilecek gücü kendinde hissetmemesidir (Cowie vd., 2002: 34; Salin, 2003). İkinci özellik hiyerarşiden kaynaklanabileceği gibi hedefin etnisitesi, cinsiyeti veya engellilik durumu gibi kişisel bir özellikten de kaynaklanabilmektedir (Lewis vd., 2016).

İşyeri zorbalığı olarak kabul edilebilecek davranışlar içerisinde dışlamak, cevap vermemek, mağdurun özel hayatı ile dalga geçmek, eleştiride aşırıya kaçmak, sözlü saldırıda bulunmak, bilgi gizlemek, rasyonel olmayan iş talimatı vermek, yetkisini kısıtlamak ve becerilerini kullanamayacağı iş tanımlamak yer almaktadır (Cowie vd., 2002; Salin, 2003). Örnek davranışlardan da anlaşılacağı üzere, işyeri zorbalığının fiziksel şiddet içermediği görülmektedir (Namie, 2003; Salin, 2003).

Üretim karşıtı iş davranışlarına benzer diğer bir kavram, işyerinde öç alma davranışıdır. İşyerinde öç alma, etkileşim adaleti algısının düşük olduğu işyerlerinde sıklıkla rastlanan bir davranış şeklidir (Kickul vd., 1999). Ambrose ve arkadaşları (2002) tarafından yapılan araştırma sonucunda; çalışanlar etkileşim adaleti olmadığına inandığında, ilk olarak öç alma davranışına yönelmektedir. Öç alma davranışını diğer sapkın davranışlardan ayıran temel özellik, bu davranışın

gayesinde, adaletin yeniden tesis edilmesinin istenmesidir (Spector ve Fox, 2004: 153).

Öç alma davranışları olarak; ekipmana veya süreçlere zarar verilmesi, iş malzemesinin izinsiz dışarı çıkarılması, israf edilmesi, hasta olmadığı halde istirahat raporu alınması, işyeri hakkında iyi konuşulmaması, fazla mesai yapılmaması, işyerinin düzensiz bırakılması, talimatlara uyulmaması, amire itiraz edilmesi, amir hakkında dedikodu yapılması, mesaide kişisel işler için zaman harcanması, arkadaşından bilgi gizlenmesi ve soruların cevapsız bırakılması gibi örnekler verilebilir (Skarlicki ve Folger, 1997). Diğer taraftan, öç alma duygusunun yapıcı değişimi başlatabileceği, işbirliğini teşvik edebileceği ve gücün kötüye kullanılmasını engelleyebileceği gibi farklı sonuçlara ulaşan çalışmalar da bulunmaktadır (Neuman ve Baron, 2004: 24).

1.3. Üretim Karşıtı İş Davranışlarına Yönelik Yaklaşımlar

Üretim karşıtı iş davranışları, psikologlar, sosyologlar, ekonomistler ile yönetim ve organizasyon alanında çalışanlar tarafından ilgi duyulan multi-disipliner bir çalışma alanıdır (Marcus ve Schuler, 2004: 649). Bu sebeple farklı bakış açıları ile konuyu ele alan araştırmacıların üretim karşıtı iş davranışlarını da farklı kuramsal temellere dayandırdığı görülmektedir (Spector ve Fox, 2002: 4).

Üretim karşıtı iş davranışlarını açıklamaya yönelik yaklaşımların konuyu durumsal ya da kişisel perspektifte ele aldıkları görülmektedir (Marcus ve Schuler, 2004: 649). Sosyal psikolojik saldırganlık, örgütsel norm ve kuralların ihlali, örgütsel adalet, sosyal mübadele, işyerinde duygusallık, örgütsel stres ve krimonoloji bu çerçevede yararlanılan kavramsal yaklaşımlardır (Spector ve Fox, 2002). Farklı yaklaşımlar bulunmakla birlikte, üretim karşıtı iş davranışlarının örgütsel fonksiyonları işlevsiz bırakarak veyahut çalışanların etkililiğini azaltarak örgüte zarar verdiği yönünde literatürde ortak bir anlayış bulunmaktadır (Fox vd., 2001: 291).

Üretim karşıtı iş davranışlarını örgütsel norm ve kuralların ihlali olarak değerlendirmek mümkündür. Örgütsel normlar, örgüt içinde ve dışında bireylerin davranışlarına yön veren yazılı olmayan, gayri resmî olgulardır (Morrison, 2006). Normlar örgüt üyelerinin davranışlarını tanımlayıcı ve nasıl olması gerektiğini

gösteren kurallar bütünüdür (Fiske, 2004; Forstyh, 2010). Normlar işyerindeki davranışları şekillendirmektedir. Öyle ki, kişinin kendisine saygısız veya nezaketsiz bir davranışta bulunan çalışma arkadaşına, benzer şekilde karşılık vermesi, normlar içerisinde gerçekleşebilmektedir (Walsh, 2012). O halde, normların işyerindeki istenmeyen davranışların bir belirleyicisi olduğunu ifade etmek yersiz olmayacaktır (Pearson vd., 2000). Ancak, çalışanların normlara neden uymadığını ya da normları neden ihlal ettiğini rasyonel bir şekilde açıklaması da beklenmektedir (O'Boyle vd., 2011: 48).

Üretim karşıtı iş davranışlarının açıklanmasında, Blau (1964) tarafından geliştirilen sosyal mübadele teorisine sıkça başvurulmaktadır (O'Boyle, 2011: 43). Eisenberger ve arkadaşları (2001), üretim karşıtı iş davranışlarının sosyal mübadele teorisinin esasını oluşturan karşılıklılık ilkesinin ihlalinden kaynaklandığını belirtmektedir. "Kısasa kısas" anlayışını benimseyen çalışanların, intikam alma duygusuyla üretim karşıtı iş davranışı sergilediği görülmektedir (Gibney vd., 2009). Diğer taraftan, çalışanlar arkadaşlarının menfaatini korumak maksadıyla ve karşılıklılık ilkesini gözetmek kastıyla, üçüncü taraf olan diğer çalışma arkadaşlarına karşı, örgütsel normlara uymayan davranışlarda bulunulabilmektedir (Zagenczyk vd., 2008).

Üretim karşıtı iş davranışlarını açıklamak için kullanılan yaklaşımlardan bir diğeri ise duygusal olaylar teorisidir. Weiss ve Cropanzano (1996) tarafından öne sürülen duygusal olaylar teorisi işyerindeki olayların belirli duyguları harekete geçirdiğini ve sonucunda, bu duyguların da kişileri eyleme yönelttiğini savunmaktadır. Çalışma arkadaşının hedefe karşı yaptığı saldırgan davranış hedefte olumsuz duygular uyandırarak, bu duygunun bir sonucu olarak karşı tarafı olumsuz tutum ve davranışlar göstermeye itecektir (Martinko vd., 2007). Ayrıca, kişilerin davranışları zaten duygusal deneyimleri sonucunda ortaya çıkmaktadır (Weiss ve Cropanzano, 1996).

Duygusal olaylar teorisi, duyguları negatif ve pozitif olmak üzere iki kategoride ele almaktadır. Negatif duygusallık, kişilerin öfke ve gerginlik gibi daha negatif duygu durumu yaşama eğiliminin baskın olma hali olarak tarif edilebilir (Watson ve Clark, 1984). Korku, utanma, suçluluk gibi duygularla birlikte tatmin

olamama negatif duygulardan bir kısmıdır (Polatcı ve Özçalık, 2015: 221). Negatif duygusallığı daha yüksek olan bireylerin gerginlik gibi negatif duyguları yaşama olasılığı daha yüksek olacaktır (Walker vd., 2014: 153). Ayrıca, bu kişiler yüksek ihtimalle kaçınma davranışı göstererek performanslarını da azaltacaktır.

Belirli bir zaman diliminde heyecan, coşku, umut ve iyimserlik gibi olumlu duyguların gösterilmesi ise pozitif duygusallığa işaret etmektedir (Watson vd., 1988). Pozitif duygular ile üretim karşıtı iş davranışları arasında ters yönlü bir ilişki söz konusudur (Cohen vd., 2013).

Üretim karşıtı iş davranışlarının açıklanmasında başvurulan bir diğer teori de örgütsel adalet teorisidir. Örgütsel adalet teorisine göre çalışanlar yaşadıklarını, ileride elde edebilecekleri ve ne olması gerektiği ile karşılaştırarak, davranışlarını belirlemektedir (Walker vd., 2014). Kısacası, *de facto* ile *de jure* arasındaki fark, kişileri eşitsizlik algısına ve sonrasında da olumsuz davranış şekline yönlendirmektedir (Folger ve Skarlicki, 2004: 88). Kısacası, örgütsel adalet teorisi, haksızlığa uğrayan çalışanların öç alma duygusu ile hareket edebileceğine işaret etmektedir (Folger ve Skarlicki, 2004). Bu nedenle, Folger ve Cropanzano (2001) örgütsel adalet teorisini açıklarken, örgütsel normların çalışanların beklentilerinin de dikkate alınarak belirlendiğinden bahsetmektedir.

Genel olarak sapkın davranışları açıklamak üzere, Gottfredson ve Hrischi (1990) tarafından geliştirilen genel suç teorisi, üretim karşıtı iş davranışlarının açıklanmasında da kullanılmaktadır. Araştırmacılara göre farklı sapkın davranışlar, birbirleriyle pozitif ilişkili olduğu gibi zamanla doğru orantılı bir seyir de izlemektedir (Marcus ve Schuler, 2004: 648). Gottfredson ve Hrischi (1990) bu iki eğilimi çok yönlülük ve istikrar olarak isimlendirmekte ve sapkın davranışları kişilik ile ilişkilendirmektedir.

Hirschi ve Gottfredson (1994: 4) tarafından yapılan saha araştırmaları, bireyleri suça iten kişilik özelliğinin uzun vadede getireceği maliyetin, kısa vadeli kazancı aşan eylemlerden kaçınma eğilimi olduğunu göstermiştir. Araştırmacılar bu kişilik özelliğini "*öz-kontrol*" olarak isimlendirmiştir.

Öz-kontrol teorisi bir grup veya bir kültür içerisinde veya belirli bir zaman diliminde bireylerin sapkın davranışlarını açıklamada kullanılabilirken, farklı gruplar içerisindeki davranış değişikliklerini açıklamada yetersiz kalmaktadır (Marcus ve Schuler, 2004: 649).

Motivasyon teorilerinden istifade ile üretim karşıtı iş davranışlarının daha anlaşılır hale geldiği görülmektedir. Genel olarak, motivasyon teorilerine göre bir kişinin suç işleme eğilimi ya dışsal kuvvetler ya da içsel saikler tarafından güdülenmektedir (Marcus ve Schuler, 2004: 650). Örneğin, Sutherland (1947) tarafından ifade edilen akrandan öğrenme şekli iş hayatına uyarlandığında, çalışma arkadaşının üretim karşıtı iş davranışı yaptığını gören başka bir çalışan benzer davranışları sergileyebilmektedir. Diğer yandan, Merton'un (1938) suç işleme eğilimini toplum tarafından eşit fırsatların yaratılmamasına bağlamasından hareketle, işyerinde adil olmayan uygulamaların, çalışanları üretim karşıtı iş davranışlarına yöneltebileceği ifade edilebilir. Veyahut, Eysenck'in (1964) önerdiği gibi suç işleme heyecanının birey için bir güdü olmasından hareketle çalışanın üretim karşıtı iş davranışını bir hobi haline getirmesi de düşünülebilir.

Motivasyon teorilerinin aksine kontrol teorileri ise işlenen davranıştan ziyade davranışın oluşmamasının nedenlerine yoğunlaşmaktadır (Marcus ve Schuler, 2004: 650). Sıra dışı davranışlar herkes için cazip gelebilir, bu nedenle önemli olan eylemin gerçekleşmesine uygun ortamın yaratılmamasıdır. Örneğin, işyerinde akranlar arasında sosyal bağlar kurulması ya da örgüt içerisinde sosyal normların içselleştirilmesi üretim karşıtı iş davranışlarının oluşmasını engelleyebilir. Bu durumu sosyal öğrenme teorisinin yardımıyla da açıklamak mümkündür. İşyerinde nezaketsiz, sapkın davranışlara şahit olanlar, nasıl belirli bir süre sonra üretim karşıtı iş davranışlarını sıradan algılayabiliyorsa (Andersson ve Pearson, 1999), işyerinde saygılı ve düşünceli davranışların hâkim olması da üretim karşıtı iş davranışlarını baskılayabilir. Aksi durumda da, sosyal öğrenme teorisine göre saldırgan davranışlara maruz kalanlar bir müddet sonra saldırgan davranışlar gösterir hale gelebilmektedir (Lim vd., 2008: 96).

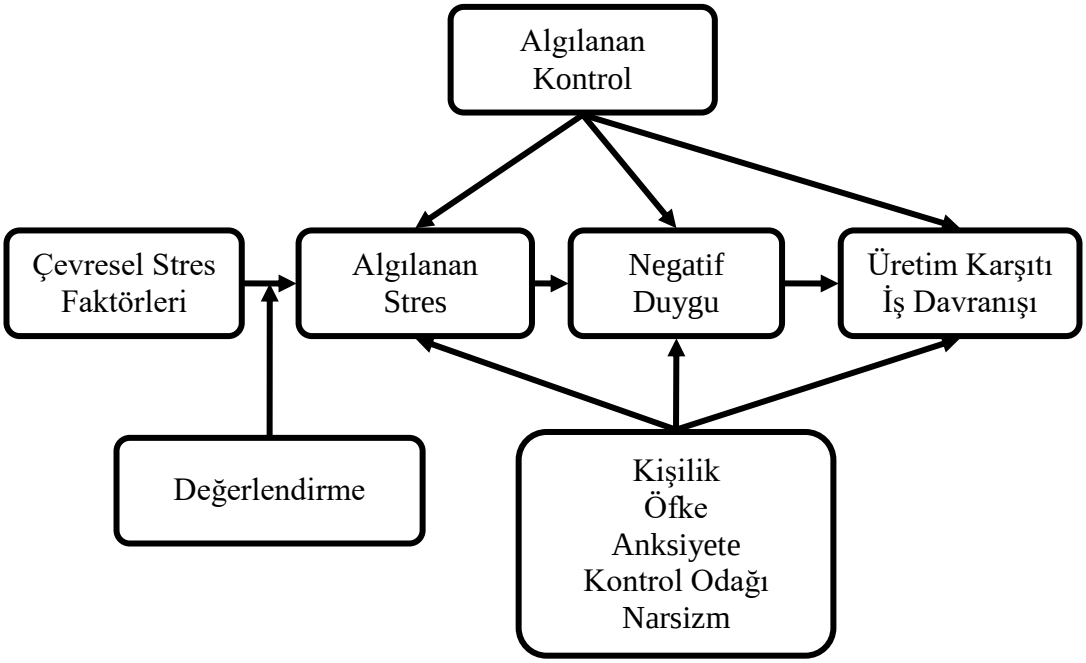
Benzer şekilde, Martinko ve arkadaşları (2002, 2007) tarafından önerilen nedensel akıl yürütme modeline göre, üretim karşıtı iş davranışları, çalışanların iş

ortamında meydana gelen olaylara tepki vermesi olarak nitelendirilmektedir. Modele göre, iş ortamında meydana gelen olayları anlamlandıran çalışanlar bu yüklemelere uygun davranışta bulunmayı tercih etmektedir. Çalışan iş ortamındaki adil olmayan bir uygulamayı kişisel veya örgütsel bir faktöre bağladığı takdirde, üretim karşıtı iş davranışı sergileyebilmektedir (Öcel, 2009: 18). Burada önemli olan, ilişkilendirilen kişisel veya örgütsel faktörlerin nispeten düzenlilik içermesidir. Örneğin; cinsiyet gibi demografik faktörler, kontrol odağı, özkendilik algısı ve negatif duygulanım gibi kişilik özellikleri, çalışanı öğrenilmiş çaresizlik duygusu içerisinde üretim karşıtı iş davranışlarına sevk edebilmektedir (Martinko vd., 2002).

Üretim karşıtı iş davranışlarının anlaşılabilmesi için stres faktörü-duygu modelinin kullanıldığı da görülmektedir. Şekil-1'de gösterilen modele göre kişilerin saldırgan davranışları, kişilerde kızgınlık uyandıran provokasyonlara bir tepki olarak doğmaktadır (Spector ve Fox, 2004: 156).

Şekil-1 incelendiğinde, çevrenin algılanmasından, değerlendirilmesine, duygulara ve davranışa doğru bir akışın olduğu görülmektedir. Algılanan kontrol hem algılar hem de davranışlar üzerinde önemli derecede düzenleyici bir role sahiptir (Spector ve Fox, 2004: 158). Benzer şekilde; kişilik, algılar, duygusal tepkiler ve davranışlar da önemli bir rol üstlenmektedir.

Model, akışın bir stres faktörüyle başladığını göstermektedir. Stres faktörü kişide negatif duygular uyandıran çevresel etkenler olarak tanımlanabilir (Spector, 1998). Algılanan stres ise objektif olarak tanımlanan çevresel stres faktörünün kişi tarafından nasıl algılandığını belirtmektedir. Kişiler çevresiyle sürekli etkileşimde bulunmakta ve gözlem yaparak çevresini değerlendirmektedir. Lazarus ve Folkman (1984) tarafından belirtildiği gibi değerlendirme süreci çevresel olayların stres faktörü olarak algılanmasını içermektedir. Bu süreçte kişi iyilik halini tehdit eden olaylar ile örgütsel hedefleri ve rutin işleri bozucu olayları daha ayırt edici bir şekilde stres faktörü olarak algılama eğilimindedir (Spector ve Fox, 2004: 158).



Şekil 1: Stres Faktörü-Duygu Modeli

Kaynak: Spector ve Fox, 2004: 158.

Örgütsel hedeflerle uyumlu olmayan stresli durumların da negatif duygular yaratabileceği göz ardı edilmemelidir. Üretim karşıtı iş davranışları ile ilişkili karakter özelliği sadece öfke olarak ifade edilemez. Kontrol, modelin ana unsurudur. Ayrıca kişilik, belirleyici temel bir özelliktir. Ancak, kişilerin aynı durumlara farklı tepkiler vereceğini de unutmamak gerekmektedir.

Üretim karşıtı iş davranışlarının açıklanması için Spector (2006) tarafından geliştirilen iş-stres modeli de benzer bir yaklaşım sergilemekte ve stres yaratıcı iş ortamının üretim karşıtı iş davranışlarına neden olduğu ileri sürülmektedir. Stres yaratıcı faktörler; sınırlı yönetim becerileri ve örgütsel adaletsizlik gibi örgüt kaynaklı olabileceği gibi çalışma ortamının fiziksel özelliklerinden ve kaynakların yetersizliğinden de doğabilmektedir (Öcel, 2009: 16). Stres algılandıktan sonra bireyin stresle baş edemediği durumlarda, üretim karşıtı iş davranışları ortaya çıkmaktadır.

1.4. Üretim Karşıtı İş Davranışlarının Türleri

Literatürde 80'den fazla farklı üretim karşıtı iş davranışı türü bulunmaktadır. Örneğin, Gruys (1999) yaptığı literatür taraması sonucunda, 87 farklı üretim karşıtı iş davranışı türü derlemiştir. Bu doğrultuda, üretim karşıtı iş davranışlarını ele alan

çalışmaların; davranışın örgüte ve bireye karşı yöneltilmiş olmasına, davranışın şiddetinin derecesine, kaynağına ve örgütsel normları ihlal derecesine göre farklılaştığı görülmektedir (O'Boyle vd., 2011: 41). Bu açıdan üretim karşıtı iş davranışları da değişik şekillerde tasnif edilmektedir.

Üretim karşıtı iş davranışları örgüte veya örgüt çalışanına karşı yapılabilmektedir (Spector, 1978). İşyerinde kasadan para alınması doğrudan örgüte yönelik bir davranış iken, çalışma arkadaşının fikrinin sahiplenilmesi kişiye yönelik bir davranıştır. Sapkın davranışların Goh (2006: 9) tarafından üretimde sapma, mülkiyet ile ilgili sapma, politik sapma ve kişisel saldırı olarak dört grupta ele alındığı görülmektedir. Üretimde sapma davranışına örnek olarak işten erken ayrılma veya işi kasıtlı olarak yavaşlatma, mülkiyet ile ilgili sapma davranışına malzemelere zarar verme ve puantajı hatalı doldurma, politik sapma davranışı olarak, çalışma arkadaşı hakkında dedikodu yapma ve çalışma arkadaşlarını suçlama, kişisel saldırı davranışına ise kötü söz söyleme ve çalışma arkadaşının eşyasını çalma örnek olarak verilebilir.

Buss (1961) işyerindeki saldırgan davranışları fiziksel ve sözel, aktif ve pasif, doğrudan ve dolaylı olmak üzere ikili gruplarda incelemektedir. Sözlü saldırı çalışma arkadaşlarına alaycı, iğneleyici veya küçük düşürücü bir şekilde sözle zarar vermek iken, fiziksel saldırı çalışma arkadaşlarını itekleme, çelme takma gibi yaralama kastıyla hareket etmektir. Aktif-pasif ikili ayrımında, arkadaşının talebini geri çevirmek aktif saldırıya örnek olarak verilebilir. Diğer yandan, pasif saldırıya ise işe ilişkin bir bilginin kasıtlı olarak çalışma arkadaşına iletilmemesi örnek olabilir. Doğrudan saldırı, hedef üzerinde doğrudan etki yaratan davranışlardır. Örneğin, kariyer ilerlemesi söz verildiği halde çalışanın başvurusunun alınmaması doğrudan bir saldırı olabilir. Diğer taraftan, hedefin kişisel malzemelerine zarar verme gibi davranışlar dolaylı saldırı davranışlarıdır.

Baron ve arkadaşları (1999) saldırgan davranışları düşmanlığı gösteren, engelleyici ve kasıtlı olmak üzere üç türlü açıklamaktadır. Düşmanlığı gösteren davranışa örnek olarak, çalışma arkadaşının fikrini küçümseme veya bakışları ile rahatsız etme verilebilir. Engelleyici davranışlar, pasif yapıda olup hedefin performansını azaltıcı etkiye sahiptir. Örneğin, çalışma arkadaşının telefon aramasını

cevapsız bırakma veya toplantıya zamanında gelmeme engelleyici davranıştır. Kasıtlı davranışlar, hedefe doğrudan zarar vermek amacıyla yapılan fiziksel şiddet de içerebilen davranışlardır.

1.5. Üretim Karşıtı İş Davranışlarının Boyutları

Üretim karşıtı iş davranışları bazı başlıklar altında toplanarak, üretim karşıtı iş davranışlarının boyutlarını oluşturmaktadır. Ancak, üretim karşıtı iş davranışlarının boyutlarının belirlenmesinde bir netlik olduğu söylenemez (Spector ve Fox, 2002: 4). Zira üretim karşıtı iş davranışları, işyerindeki ilişkilere ve bireysel performansa zarar veren davranışları içeren çok geniş kapsamlı bir kavramdır (O'Boyle vd., 2011: 40).

Üretim karşıtı iş davranışlarının kişilik özelliklerine ve çevresel faktörlere göre gruplandırıldığı görülmektedir. Kişilik özelliklerinin üretim karşıtı iş davranışlarındaki varyansın %30'u kadarını açıklayabildiği tespit edildiği için araştırmacılar çevresel faktörlere yönelmiştir (O'Boyle vd., 2011: 44). Çevresel faktörlere göre gruplandırmada işyeri, ekip ya da postalar, örgüt veyahut işgücü piyasası analiz seviyesi olarak alınabilmektedir. Robinson ve Bennett (1995) tarafından üretim karşıtı iş davranışları kişilere ve örgüte yönelik olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Üretim karşıtı iş davranışlarını iki faktörlü olarak ele alan Hollinger ve Clark (1983) da davranışları; üretimden sapma ve malzemeye zarar verme adları altında toplamıştır. Robinson ve Bennett (1995) ise boyutlardan birincisini hedef, diğerini eylemin içeriği olarak tanımlamıştır. Hedef, birey olabileceği gibi örgütün kendisi de olabilmektedir. Diğer taraftan eylem, verdiği zarar açısından basit bir davranıştan şiddetli bir eyleme kadar uzanabilmektedir. Dörtlü bir tipoloji öneren araştırmacılara göre sapkın davranışlar, verilen zararın daha az olması açısından üretimden sapma ve politikadan sapma; daha fazla olması açısından ise malzemeye ve kişilere zarar verme şeklinde ortaya çıkmaktadır (Neuman ve Baron, 2004: 25).

Üretim karşıtı iş davranışlarını iki boyut olarak ele alan diğer bir görüş de, davranışların aktif ve pasif olmak üzere tasnif edilebileceğini belirtmektedir (Buss, 1961). Amire veya çalışma arkadaşına bağırmak gibi doğrudan hedef üzerinde yapılan davranışlar aktif olarak tanımlanmaktadır. Ancak, bu davranışların işten ayırmaya kadar ağır yaptırımlara neden olmasından dolayı, çalışanların daha pasif bir

tutum sergiledikleri tespit edilmiştir. Bu nedenle, çalışma arkadaşından bilgi gizlemek, işe geç gelmek ve hataları artırmak gibi daha pasif davranışların daha fazla gözlendiği belirtilmektedir (Spector ve Fox, 2002).

Neumann ve Baron (1998), üretim karşıtı iş davranışlarının üç faktör altında toplandığını belirtmiştir. Araştırmacılar tarafından bu üç faktör; düşmanca davranışlar, engelleme ve gizli saldırganlık olarak isimlendirilmiştir.

Gruys (1999) tarafından yapılan ve Gruys ve Sackett (2003) tarafından doğrulanan faktör analizi sonucunda; üretim karşıtı iş davranışlarının genel olarak, aşağıdaki onbir başlık altında toplandığı görülmektedir. Diğer yandan, Gruys ve Sackett (2003) bu onbir faktörün kişi-örgüt arasında ve görevle ilgili olmak üzere temel iki boyutta ele alınabileceğini belirtmektedir.

- Hırsızlık,
- Malzemeye zarar verme, sabotaj,
- Bilginin yanlış kullanılması,
- Kaynakların yanlış kullanılması,
- Güvenlik ihlalleri, iş güvenliği talimatlarına uyulmaması,
- Devamsızlık,
- İşin kalitesini azaltma,
- Alkol kullanılması,
- Uyuşturucu madde kullanılması,
- Uygun olmayan sözlü eylemler,
- Uygun olmayan fiziksel eylemler.

Marcus ve Schuler (2004) ise bu onbir farklı davranışın da gösterdikleri benzerliklere göre gruplandırılabileceğini belirtmiştir. Nitekim, Spector ve Fox (2002) üretim karşıtı iş davranışlarının bir kısmının doğrudan örgüte yönelik olduğunu belirtirken, bir kısmının da bireyleri hedef aldığını vurgulamaktadır.

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde, üretim karşıtı iş davranışları ile ilgili en çok kabul gören boyutlandırmanın Spector ve arkadaşları (2006) tarafından yapıldığı görülmektedir. Bu boyutlandırmaya göre üretim karşıtı iş davranışları; kötüye

kullanma, üretimden sapma, sabotaj, hırsızlık ve geri çekilme olmak üzere beş boyutta incelenmektedir.

1.5.1. Kötüye Kullanma

Kötüye kullanma davranışı psikolojik veya fiziksel olarak zarar verme davranışıdır (Goh, 2006: 10). Çalışma arkadaşları hakkında uygun olmayan yorumlar yapma veya performansı yüksek çalışanların yeteneğini küçümseme davranışları bu sınıfta yer almaktadır (Spector vd., 2006). Çalışma arkadaşlarını yok sayma, onları korkutma ve tehdit etme gibi psikolojik ve fiziksel sonuçlar doğuracak sözel veya fiziksel davranışlar da kötüye kullanma boyutunda değerlendirilmektedir (Polatcı ve Özçalık, 2015: 216).

İşyeri nezaketsizliği, psikolojik şiddet, mobbing, işyeri zorbalığı gibi farklı isimler altında meydana gelen davranışların bu boyut altında incelendiği görülmektedir (Öcel, 2009: 21). Robinson ve Bennett (1995)'e göre bu tür davranışlar kişilere yönelik üretim karşıtı iş davranışları olarak ele alınmaktadır. Spector ve Fox (2005) tarafından yapılan önermede; kötüye kullanma davranışının odak noktası hedefler değil, üretim karşıtı iş davranışını bizzat yapan çalışanlardır.

1.5.2. Sabote Etme

Sabote etme, örgüte ve çalışanlara ait mallara ve malzemelere zarar verme davranışıdır. Spector (2006) sabote etme davranışının, örgüte doğrudan ve dolaylı olmak üzere etkileri bulunduğunu belirtmiştir. Örgüte ait olan bir malın veya malzemenin kullanılmaz hale getirilmesi doğrudan bir etki yaratırken, üretimde meydana gelen aksamadan veyahut bakım ve onarım için gereken kaynak kullanımından doğan dolaylı etkiler de söz konusu olmaktadır.

Skarlicki ve Folger (1997) tarafından önerilen öç alma duygusuyla yapılan davranışların çoğu sabote etme şeklinde meydana gelmektedir. Ancak, bu tür davranışların kanıtlanmasının oldukça güç olduğunu da belirtmek gerekmektedir. Ayrıca bu tür üretim karşıtı iş davranışlarının engellenmesi için önlemlerin alınması da yeterli olamayabilmektedir (Öcel, 2009: 23).

1.5.3. Üretimden Sapma

Üretimden sapma davranışı iş süreçlerine ilişkindir (Spector vd., 2006). Örneğin; çalışanların kasıtlı olarak işi hatalı yapmaları üretimden sapma davranışıdır. Daha pasif bir yapısı olan üretimden sapma davranışlarının (Goh, 2006: 11) belirgin bir şekilde tanımlı görevleri içermesi gerekmektedir. Görev tanım formunda veya iş talimatında yer alan bir görevi hiç yapmama veya kısmen yapma, işi geciktirme ya da talimata aykırı yapma gibi eylemler bu boyutta değerlendirilmektedir (Polatcı ve Özçalık, 2015: 216).

Spector ve Fox (2005) üretimden sapmayı daha dar kapsamlı olarak ele almış, Hollinger ve Clark (1983) ise devamsızlıkları veya işe geç gelmeleri geri çekilme davranışı altında ayrı bir boyut olarak gruplandırmıştır.

1.5.4. Geri Çekilme

İşten erken ayrılma veya mola saatlerini uzatma gibi davranışlar geri çekilme davranışına örnektir (Spector vd., 2006). Hollinger ve Clark (1983), çalışanların kendilerine verilen görevleri asgari çaba ve minimum kriterler içerisinde yerine getirmesini bu kategoride değerlendirmiştir. Diğer üretim karşıtı iş davranışlarına kıyasla daha pasif bir yapıda olan geri çekilme davranışları, çalışanın stres veya negatif duygusallık yaratacak durumlardan uzak durması ile gerçekleşmektedir (Öcel, 2009: 26).

Spector (2006) geri çekilme davranışlarının uygun örgütsel politika, kural veya normlarla önlenebileceğini belirtmektedir. Müdahale edilemeyecek alanlar olarak iş-aile dengesi gibi bir kısım faktörlerden de bahsedilmektedir.

1.5.5. Çalma

Genellikle ekonomik ihtiyaçtan, adil olmayan uygulamalardan ve iş tatminsizliğinden kaynaklanan çalma davranışı, örgüte karşı yapılan bir üretim karşıtı iş davranışıdır (Goh, 2006: 11). Bireysel faktörler çalışanları çalma davranışına itebildiği gibi örgütsel faktörlerin de etken olduğu belirlenmiştir (McClurg ve Deborah, 2006). Araştırmacılara göre, çalışanların çalma eyleminden heyecan duyması, ait olduğu grup normlarına uyma çabası veya intikam alma duygusu,

bireysel faktörlere örnek olarak verilebilir. Diğer taraftan, örgütsel adaletin olmayışı, örgütsel politikaların belirsizliği ve örgütsel destekten yoksunluk gibi örgütsel faktörlerin çalma davranışını etkilediği ifade edilebilir (Öcel, 2009: 25).

Gruys (1999) çalma ile ilgili üretim karşıtı iş davranışlarını hırsızlık adı altında gruplandırmıştır. Para veya malzemenin çalınması, mal veya hizmetin işyeri dışına izinsiz çıkarılması ya da çalışanlara tanınan indirimin farklı amaçlar için kullanılması bu grupta yer alan davranışlara örnek olarak verilmiştir. Nitekim Hollinger ve Clark (1983) da hırsızlığı, malzemeye zarar veren üretim karşıtı iş davranışları arasında saymıştır.

1.6. Üretim Karşıtı İş Davranışlarının Öncülleri

Üretim karşıtı iş davranışlarının kavramsallaştırılması yönünde gayretler olmasına karşın, öncüllerinin belirlenmesi yönünde ampirik çalışmaların azlığı dikkat çekmektedir (Marcus ve Schuler, 2004: 648). Hâlbuki, üretim karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkmaması için nedenlerinin tespit edilmesi önem taşımaktadır (Polatcı ve Özçalık, 2015: 216).

Üretim karşıtı iş davranışlarının öncülleri arasında farklı kişilik özelliklerinin yer aldığını ortaya koyan araştırmalar bulunmaktadır. Örneğin; Mount ve arkadaşları (2006) tarafından üretim karşıtı iş davranışları beş faktör kişilik özellikleri ile orta seviyede ilişkilendirilmiş, özellikle özdisiplin ve uyumluluk kişilik özellikleri ile arasındaki ilişkinin daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir. Berry ve arkadaşları (2007) bu iki özelliğin yanı sıra duygusal dengenin de önemli derecede etken olduğunu belirlemiştir.

Penny ve Spector (2002) da öfkenin temel bir belirleyici olduğunu ortaya koymuştur. Duygularını kontrol etmekte zorlanmayan ve daha uyumlu bir kişilik yapısına sahip çalışanların üretim karşıtı iş davranışlarına daha az meyilli olduğu belirtilebilir (O'Boyle vd., 2011: 50). Bennett ve Robinson (2000) ise kişiliğin karanlık yüzü olarak tarif edilen Makyavelizm, narsizm ve psikopatlığın üretim karşıtı iş davranışlarını daha belirgin bir şekilde açıkladığını ifade etmektedir.

Dalal (2005) tarafından belirgin kişilik özelliklere sahip çalışanlar tarafından üretim karşıtı iş davranışı yapma eğiliminin daha yüksek olduğu belirtilmektedir. Örneğin, A tipi kişilik özelliğine sahip çalışanlar, üretim karşıtı iş davranışları ile daha fazla ilişkilendirilmektedir (Baron vd., 1999). Etnisite, dünya görüşü, dini inanış, cinsiyet ve yaş gibi demografik faktörlerin belirleyici olduğunu ortaya koyan çalışmalara da rastlanmaktadır (Salgado, 2002; Liao vd., 2004). Burada ayırt edici olan husus, diğer çalışanlardan farklı kişilik özelliğine sahip olanların, üretim karşıtı iş davranışı yapma eğiliminin daha yüksek olduğunun tespit edilmesidir (O'Boyle vd., 2011: 47).

Kişilik özellikleri üretim karşıtı iş davranışlarının doğrudan belirleyicisi olabildiği gibi iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgütsel tutum ve davranışlarla, üretim karşıtı iş davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolü de üstlenebilmektedir (Penny ve Spector, 2002; Colbert vd., 2004).

Sadece kişilik özelliklerinin belirleyici olduğunu düşünmek yanıltıcı olabilir. Üretim karşıtı iş davranışlarının bireysel özelliklerin yanında örgütsel faktörlerle birlikte çevresel etkilerden kaynaklandığı ifade edilebilir (O'Boyle vd., 2011: 40). Örneğin, üretim karşıtı iş davranışı yapan bir çalışanı işten ayırmak bir çözüm gibi dururken, örgütsel kültürün rolünün araştırılmasının ihmal edilmesi üretim karşıtı iş davranışının ortadan kalkmasına neden olmayabilir. Diğer yandan üretim karşıtı iş davranışlarını ölçmek için kullanılan soruların kişilik özelliklerini ölçmek için de kullanıldığı düşünüldüğünde, kişiliğin bir öncül olarak veya aracı olarak rolünün abartıldığı da ifade edilebilir (O'Boyle vd., 2011: 44). Bu nedenle grup dinamiklerinin ve örgütsel faktörlerin de birer öncül olarak ele alınması gerekmektedir.

O'Boyle ve arkadaşları (2011: 46) tarafından grup dinamikleri olarak amirin yol göstermesi, grup normları, süreçler ve farklılıkların yönetimi belirleyici iken, örgütsel faktörler bağlamında karşılıklılık ve insan kaynakları politikası etkendir. Zira, çalışanların çalışma arkadaşlarını rol model olarak örnek aldıkları ve davranışlarını taklit ettikleri bilinmektedir (Robinson ve O'Leary-Kelly, 1998). Ariely (2008) kontrol ve gözetimin yeterli derecede olmadığı örgütlerde üretim karşıtı iş davranışlarının daha fazla ortaya çıkma ihtimalinden bahsetmektedir.

Örneğin, işe yeni başlayan deneme süresindeki bir çalışanın, başka bir çalışanın kasadan haber vermeden para aldığını görmesi, o kişide bu davranışın normal olarak karşılandığı hissini uyandırabilir (O'Boyle vd., 2011: 48). Spector ve arkadaşları (2006) da örgütsel stresin fazla olduğu durumlarda üretim karşıtı iş davranışlarında bir artış gözlendiğini belirtmektedir.

Örgütsel faktörler içerisinde; eşitsizlik algısının (Greenberg ve Barling, 1999; Skarlicki ve Folger, 1997), işyerindeki çeşitliliğin (Baron ve Neuman, 1996), kişi-örgüt uyumunun (Polatçı vd., 2014) ve örgütsel politika ve normların (Folger ve Skarlicki, 1998) üretim karşıtı iş davranışlarının belirleyicisi olduğu araştırmalarla ortaya konmuştur. Ayrıca, örgüt kültürünün üretim karşıtı iş davranışlarının da temel belirleyicisi olduğu ve bu tür davranışları ters orantılı etkilediği tespit edilmiştir (Taylor, 2012).

Bireysel ve örgütsel faktörlerle birlikte çevresel faktörlerin de üretim karşıtı iş davranışlarına neden olabileceği literatürde yer almaktadır (Dietz vd., 2003). Örneğin; işyerindeki hava kalitesinin düşük, gürültü seviyesinin yüksek ve ışıklandırmanın zayıf olması gibi fiziksel faktörler, stresi ve üretim karşıtı iş davranışlarını artırmaktadır (Anderson vd., 1996).

Üretim karşıtı iş davranışlarına farklı yaklaşımlardan hareketle, öncüllerini dört ayrı kategoride ele almak da mümkündür (Marcus ve Schuler, 2004: 650). Davranışların açıklaması için kullanılan mekanizma ile farklılığın kaynağının eşleştirilmesi ile elde edilen kategoriler ikili ayrımlarda ele alınarak açıklanabilmektedir. Marcus ve Schuler (2004) tarafından geliştirilen model Şekil 2'de gösterilmektedir.

İlk olarak, durum ve motivasyon arasındaki ilişkiden kaynaklanan başlatıcılar kategorisi ele alındığında; üretim karşıtı iş davranışlarının dışsal bir kuvvete veyahut, içsel bir güdüye tepki olarak ortaya çıkması muhtemeldir. Greenberg (1990) tarafından iki sanayi işletmesinde yapılan deneysel bir çalışmada, ücretlerde yapılan kesintilerin hırsızlığı iki katına çıkardığı tespit edilmiştir. Skarlicki ve Folger (1997) algılanan eşitsizliğin, Hackett (1989) ile Boye ve Jones (1997) iş tatmininin, Spector (1997) kaçınmanın, Farrell ve Stamm (1988) ile Boye ve Jones (1997) algılanan stresin bu bağlamda üretim karşıtı iş davranışlarının öncülü olduğunu ortaya

koymuştur. Marcus ve Schuler (2004) başlatıcılar olarak kaçınma, gerilim, ücret eşitsizliği, etkileşim adaleti, statü üstünlüğü ve iş tatminsizliğini ele almıştır. Taylor (2012: 60) tarafından yapılan meta-analizde tükenmişlik ve negatif duygusallık da başlatıcı olarak tasnif edilmiştir.

Farklılığın Kaynağı	Açıklama Mekanizması: Motivasyon	Açıklama Mekanizması: Kontrol
Durum	**Başlatıcılar** Örgütsel adaletsizlik İş tatminsizliği Stres faktörleri	**Fırsatçılık** Örgütsel bağlılık Normlar Yaptırımlar İş güvencesizliği
Kişi	**Eğilim** Negatif duygusallık Öfke Risk alma	**İç Kontrol** Pozitif duygusallık Uyumluluk Özdisiplin

Şekil 2: Marcus ve Schuler'in Gruplandırması

Kaynak: Taylor, 2012.

İkinci olarak, durum ve kontrol arasındaki ilişkiden kaynaklanan fırsatçılık kategorisi incelendiğinde; fırsatçılık elde edilmek istenen sonuçlara ulaşmayı artırarak veya olumsuz sonuçların doğuracağı bedeli azaltarak, üretim karşıtı iş davranışlarını kolaylaştıran ya da elde edilmek istenen sonuçlara ulaşmayı kısıtlayarak veya olumsuz sonuçların doğuracağı bedeli artırarak üretim karşıtı iş davranışlarını zorlaştıran herhangi bir durum olarak ifade edilebilir (Marcus ve Schuler, 2004: 650). Robinson ve O'Leary-Kelly (1998) iş otonomisinin, Hollinger ve Clark (1983) ile Traub (1996) ise örgütsel iklimin ve örgütsel politikaların üretim karşıtı iş davranışlarının öncülü olduğunu belirlemiştir. Taylor (2012: 60) tarafından yapılan meta-analizde duygusal bağlılık, katılımcılık, örgütsel destek ve yaptırımlar bu kategoride ele alınmıştır.

Diğer bir kategori olarak kişi ve kontrol ilişkisi ile ortaya çıkan iç kontrol ele alındığında, kişilik üretim karşıtı iş davranışlarının temel öncülü olmaktadır (Marcus ve Schuler, 2004: 650). Örneğin, Makyavelizmi yüksek olanların üretim karşıtı iş davranışı gösterme eğiliminin daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Repacholi vd., 2003). Kontrol derecesi yükseldikçe olumlu duygular daha fazla ağırlığını göstermekte ve üretim karşıtı iş davranışlarına yönelim azalmaktadır (Spector ve

Fox, 2002). Dürüstlüğü imgeleyen kişilik özelliklerinin bileşenleri olarak özdisiplin ve duygusal denge ile birlikte özgüven, üretim karşıtı iş davranışlarını engelleyici kişilik özellikleridir (Marcus ve Schuler, 2004: 650). Bilişsel yeteneği ve özdisiplini yüksek çalışanların üretim karşıtı iş davranışları eğilimi düşük olmaktadır (Taylor, 2012: 13). Ones ve Visveswaran (1998) tarafından beş faktör kişilik özelliklerinden uyumluluğun da üretim karşıtı iş davranışları ile negatif ilişkili olduğu belirtilmektedir. Taylor (2012: 60) tarafından yapılan meta-analizde pozitif duygusallık ve öz-kontrol de bu kategoride incelenmiştir.

Son olarak, kişi ve motivasyon arasındaki ilişkiden yola çıkılarak ileri sürülen eğilim kategorisi incelendiğinde; kişilerin sonuçları daha cazip göstererek üretim karşıtı iş davranışı gösterme eğilimini artırdığı görülmektedir (Marcus ve Schuler, 2004: 651). Duygusal kişiler, heyecan arayışı içerisinde üretim karşıtı iş davranışlarına daha eğilimli olabilir. Diğer yandan daha az uyumlu olan çalışanlar ya da güç ihtiyacı yüksek olan çalışanların üretim karşıtı iş davranışlarına eğilimi daha fazla olabilir (Toch, 1969). Negatif duygusallıkları yüksek olan kişiler de üretim karşıtı iş davranışı ile ilişkilendirilmektedir (Aquino vd., 1999; Fox vd., 2001). Nitekim negatif duygusallıkları yüksek olan kişiler, psikolojik iyilik halinin ya da özgüvenlerinin daha fazla tehdit altında olduğunu düşünen kişilerdir (Spector, 2003). Öyle ki, iyilik halinin bir tehdit altında olduğunu düşünen birey negatif bir duygu ortaya çıkarmaktadır (Lazarus, 1982). Kızgınlık, kaygı, sıkıcılık ve depresyon olarak ele alınan negatif duygular üretim karşıtı iş davranışları ile doğrudan ilişkilendirilmektedir (Fox vd., 2001). Taylor (2012: 60) tarafından yapılan meta-analizde negatif duygusallık ve agresiflik bu kategoride incelenmiştir.

1.7. Üretim Karşıtı İş Davranışlarının Sonuçları

Üretim karşıtı iş davranışlarının mağduru olan bireylerde bazı olumsuz sonuçların ortaya çıktığı gözlenmiştir (Taylor, 2012: 10). Üretim karşıtı iş davranışlarının sonuçlarını; psikolojik, işle ilgili ve davranışsal olarak ele almak mümkündür (Goh, 2006: 7). Üretim karşıtı iş davranışlarının psikolojik sonuçları arasında; depresyon, anksiyete, duygusal tükenme, yaşam tatminsizliği, iyilik halinde duygusal yoksunluk ve özgüvende azalma yer almaktadır. Mağdurlarda görülen

duygusal ve psikomatik problemler arasında gastrointestinal sorunlar, başağrısı, uyku düzensizlikleri, anksiyete ve depresyon sayılabilir (Leblanc ve Kelloway, 2002).

İşle ilgili sonuçlar arasında ise iş tatminsizliği, iş-aile çatışması, aile-iş çatışması, duygusallıkta ve bağlılıkta azalma sayılabilir. İhmal edildiklerini düşünen mağdurların, performansları düşmekte ve adaletsizlik algısına kapılmaktadır (Taylor, 2012: 10).

Davranışsal sonuçlarda, iletişimde eksilme ve verimlilikte azalma görülmektedir. Verimliliği düşen çalışanlarda işten ayrılma niyeti de görülebilmektedir (Schat ve Kelloway, 2000).

Yukarıda sıralanan sonuçlar incelendiğinde doğal olarak üretim karşıtı iş davranışlarının bireysel iş performansını olumsuz etkilemesi beklenmektedir. Nitekim, Macovei (2016) tarafından yapılan uygulamalı araştırmada, üretim karşıtı iş davranışlarının yapılan işin kalitesini azalttığı ve bireylerin odaklanma, hatırlama ve karar-verme gibi bilişsel süreçlerini olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. Sackett (2002) tarafından yapılan kavramsal çalışmada, üretim karşıtı iş davranışları performansın bir parçası olarak ele alınmış ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile zıt uzanımlarda yer aldığı belirtilmiştir.

1.8. Üretim Karşıtı İş Davranışları Konusunda Yapılan Çalışmalar

Çalışmanın bu kısmında üretim karşıtı iş davranışları konusunda yapılan çalışmalardan bazılarına değinilmektedir. Keashly ve arkadaşları (1994) araştırmalarında, katılımcıların tamamının en az bir defa cinsel olmayan, fiziksel şiddet içermeyen kötü bir davranışa maruz kaldığını tespit emiştir. Kötü muamelede bulunanların çoğu amir pozisyonunda olmakla birlikte, çalışma arkadaşlarının veya astların da kötü muamelede bulunabildiği belirlenmiştir. Gruys (1999) yaptığı literatür incelemesi sonucunda derlediği 87 farklı üretim karşıtı iş davranışını 11 grup altında toplamıştır. Hırsızlık, malzemeye zarar verme, sabotaj, bilginin yanlış kullanılması, kaynakların yanlış kullanılması, güvenlik ihlalleri, iş güvenliği talimatlarına uyulmaması, devamsızlık, işin kalitesini azaltma, alkol kullanılması, uyuşturucu madde kullanılması, uygun olmayan sözlü eylemler ve uygun olmayan fiziksel eylemler olarak gruplandırılan davranış sınıfları arasındaki korelasyonu

tespit eden araştırmacı, çalışmada güvenirlik katsayısını 0,92 olarak oldukça yüksek hesaplamıştır.

Bennett ve Robinson (2000) çalışanların üretim karşıtı iş davranışlarına ne derecede eğilimli olduklarını belirlemek için bir soru seti geliştirmiş ve örgütsel sapkın davranışlar ve kişiler arası sapkın davranışlar olmak üzere iki boyutlu bir yapı elde etmiştir. Robinson ve Bennett (1995) tarafından önerilen kavramsal modelle uyumlu bir şekilde üretim karşıtı iş davranışlarının örgüte ve kişilere karşıt davranışlar olmak üzere iki boyutlu bir yapı olarak ele alınabileceği tespit edilmiştir.

Fox ve arkadaşları (2001) tarafından işyerindeki stres faktörleri, algılanan adalet, negatif duygular, üretim karşıtı iş davranışları, otonomi ve bazı kişilik özellikleri arasındaki ilişkiler iki farklı örneklemde test edilmiştir. Otonominin stres faktörleri ile üretim karşıtı iş davranışları arasındaki etkileşimde herhangi bir aracılık rolü bulunmadığı belirlenmiştir. Ayrıca, öfke ve anksiyete gibi kişilik özelliklerinin de aracılık rolünün zayıf olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan Spector (1998) tarafından geliştirilen stres faktörleri-duygu kavramsal modelinde öngörüldüğü gibi kişiler arası çatışma ve algılanan adalet gibi işyeri stres faktörlerinin üretim karşıtı iş davranışlarını başlattığı ve negatif duygusallığın bu ilişkiyi düzenlediği ortaya çıkmıştır.

Marcus ve Schuler (2004), üretim karşıtı iş davranışlarının belirleyicilerini tespit etmek için 24 değişken ile üretim karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Analiz sonucunda; kaçınma, gerilim, ücret eşitsizliği, etkileşim adaleti, heyecan arayışı ve davranışsal niyetler ile üretim karşıtı iş davranışları arasında pozitif bir ilişki söz konusu olmuştur. Diğer yandan, grup normları, grup yaptırımları, örgütsel izleme, örgütsel farkındalık, işten ayırma riski, öz-kontrol, bağımlılık, pozitif öz-konsept, güven, rasyonalizasyonlar, ikna edilebilirlik ve yaş ile üretim karşıtı iş davranışları arasındaki ilişki negatiftir. Bunlarla birlikte, statü üstünlüğü, iş tatminsizliği, işte otonomi, örgütsel yaptırımlar, bilişsel yetenek, problemden kaçınma ve manipülasyonlara açık olma gibi değişkenlerle üretim karşıtı iş davranışları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı tespit edilememiştir.

Goh (2006) üretim karşıtı iş davranışları ile stres yaratan faktörler arasındaki ilişkide, hasmane tutum ve davranışların rolünü, 147 çalışandan ve iş arkadaşından

oluşan örneklemde araştırmıştır. Hasmane tutum sergileme eğilimi yüksek çalışanların, stres faktörlerinin yüksek olduğu dönemlerde üretim karşıtı iş davranışlarında bulunabileceği tespit edilirken, hasmane tutum sergileme eğilimi düşük çalışanların stres faktörlerinden bağımsız bir şekilde üretim karşıtı iş davranışlarında bulunma eğilimi de düşük bulunmuştur. Diğer yandan üretim karşıtı iş davranışları ile negatif duygusallık ve anksiyete gibi kişilik özellikleri arasındaki ilişkide, hasmane tutumların kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde, hasmane tutumların Makyavelizm ile üretim karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkide tam aracılık rolü olduğu belirlenmiştir.

Cohen-Charash ve Mueller (2007) adaletsizlik algısının kişilere karşıt iş davranışlarını ne şekilde etkilediğini belirlemek üzere iki ayrı örneklemde çalışmıştır. Araştırma sonucunda, adaletsizlik algısının sosyal mübadele kuramı çerçevesinde açıklanabileceği, adaletsizlik algısının ve kıskançlığın yüksek olduğu örgütlerde, özellikle özgüvenleri yüksek olan çalışanlar arasında, kişilere karşıt iş davranışlarının yaygın olarak görüldüğü ortaya çıkmıştır.

O'Brien ve Allen (2008) üretim karşıtı iş davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmacılar boylamsal olarak tek uzanımda iki ayrı uçta yer alan değişkenlerin, örgütsel faktörlerden ziyade bireysel faktörlerden daha fazla etkilendiğini ortaya koymuştur.

Bayram ve arkadaşları (2009) beyaz yaka çalışanların üretim karşıtı iş davranışlarının iş tatminleri ile ilişkisini araştırmıştır. İş tatmininin iş yükünden ve kişiler arası çatışmadan olumsuz etkilendiği ve iş tatminsizliğinin üretim karşıtı iş davranışlarına sebep olduğu yönündeki tespit, sözkonusu çalışmanın temel bulguları arasındadır.

Öcel (2009) tarafından üretim karşıtı iş davranışlarının belirleyicisi olarak; örgütsel adalet algısı, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş güvencesizliği, örgütsel destek algısı ve psikolojik zorbalık ele alınmıştır. Ayrıca değişkenler arasındaki etkileşimde adil dünyaya olan inancın aracılık rolü de araştırılmıştır. Kamu ve özel sektöre ait farklı işyerlerinde genel kapsamlı yürütülen araştırma sonucunda, örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının üretim karşıtı iş davranışlarını

negatif yönde etkilediğini ve adil dünyaya olan inancın bu etkileşimde aracı rolü oynadığı tespit edilmiştir.

Krischer ve arkadaşları (2010) tarafından üretim karşıtı iş davranışlarına farklı bir bakış açısıyla yaklaşılmış ve üretimden sapma ve geri çekilme davranışlarının çalışanların menfaatine kullanılıp kullanılamayacağı araştırılmıştır. Araştırmacılar çalışmanın hipotezlerini, dağıtım ve süreç adaleti algılarının tükenmişlik üzerindeki etkisinde üretimden sapma ve geri çekilmenin rolü üzerine kurgulamıştır. Araştırma sonuçları, dağıtım adaletinin tükenmişlik üzerindeki olumsuz etkilerini, üretimden sapma ve geri çekilmenin azalttığını göstermiştir.

Taylor (2012) tarafından örgütsel kültür ile üretim karşıtı iş davranışları arasındaki etkileşimi araştırmak maksadıyla bir meta-analiz yapılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel kültürün boyutlarından ortalaması yüksek olan gelecek yönelimlilik, toplulukçuluk ve belirsizlikten kaçınma ile üretim karşıtı iş davranışları arasındaki korelasyonun düşük olduğu tespit edilmiştir. Yine de bir bütün olarak örgütsel kültürün tüm alt boyutlarının üretim karşıtı iş davranışları ile arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Kılıç (2013) ile Doğan ve Kılıç (2014) üretim karşıtı iş davranışlarını belirlemede etik iklim algısının rolünü kamu kurumları örnekleminde araştırmıştır. Kamu kaynaklarının etkin, etkili ve verimli kullanılması anlamında kamu idarelerinde çalışanların kamu varlıklarını koruyucu ve kaynaklarının azalmasını engelleyici davranması gerekmektedir. Regülasyonlara uyulmasının önem taşıdığı bu konuda etik iklim yaratılmasıyla olumlu sonuçlar elde edilebileceği ortaya çıkmaktadır.

Kanten ve arkadaşları (2015) kişiliğin karanlık yönü olarak nitelendirilen Makyavelist, narsistik ve psikopat kişilik özelliklerinin üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisini ve bu etkileşimde psikolojik sözleşmenin düzenleyicilik rolü bulunup bulunmadığını araştırmıştır. Araştırma sonuçları Makyavelistlerin üretim karşıtı iş davranışlarını olumlu yönde etkiledikleri, narsistlerin ise negatif yönde etkiledikleri ve bu etkilerde psikolojik sözleşmenin düzenleyicilik rolü bulunduğunu göstermiştir. Diğer taraftan, psikopat kişilik özelliğinin üretim karşıtı iş davranışları üzerinde anlamlı herhangi bir etkisine rastlanmamıştır.

Polatcı ve Özçalık (2015) üretim karşıtı iş davranışlarının bir belirleyicisi olarak örgütsel adaleti ve bu ilişkide pozitif ve negatif duygusallığın oynadığı rolü araştırmıştır. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde yapılan bu araştırma sonucunda etkileşim ve süreç adaletlerinin üretim karşıtı iş davranışlarını negatif yönde etkilediği, dağıtımsal adaletin ise negatif duygusallık aracılığıyla üretim karşıtı iş davranışlarında bir etki oluşturduğu tespit edilmiştir.

Sezici (2015) kişilik özelliklerinin üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki rolünü araştırmıştır. Araştırma sonucunda beş faktör kişilik özelliklerinin üretim karşıtı iş davranışları üzerinde kısmen etkili olduğu belirlenmiştir. Sorumluluk, kişilik özelliği olarak üretim karşıtı iş davranışlarının tüm boyutlarını negatif yönde etkilerken; uyumluluğun sabote etmeyi, gelişime açıklığın ise kötüye kullanma ve üretimden sapma boyutları üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır. Diğer taraftan dışa dönük kişilerin sabote etme ve hırsızlık davranışlarını gösterme eğiliminde olduğu da çalışmanın bulguları arasında yer almaktadır. Araştırmacı deneyimsiz çalışanlarla yarı zamanlı çalışanların bu tür davranış sergileyebileceğini değerlendirmektedir.

Sim (2016) tarafından boylamsal bir çalışmayla üretim karşıtı iş davranışları ölçeğinin 5'li veya 7'li Likert Ölçeği kullanılarak uygulamasının bir yıllık ve bir aylık süreçte ne şekilde farklılaştığı araştırılmıştır. Modifiye edilmiş üretim karşıtı iş davranışları ölçeğinin ölçek maddeleri bazında etkilendiği ve davranışları ölçmede yetersiz kaldıkları tespit edilmiştir. Ayrıca, ölçeğin bir aylık zaman zarfında istihdam süresine göre algılarda farklılık yarattığı ortaya konmuştur.

Chen (2017) bilgi işçilerinin üretim karşıtı iş davranışlarının işletmelere daha fazla zarar vermesinden yola çıkarak müdahale stratejilerini belirlemeye çalışmıştır. Araştırmada kişilik özellikleri ve çalışma ortamının üretim karşıtı iş davranışlarının temel belirleyicisi olduğu tespit edilmiştir. Araştırmacı gayri resmî yöntemlerin üretim karşıtı iş davranışlarını daha fazla azaltıcı etkiye sahip olduğunu ifade etmiştir. Bu doğrultuda, cezalandırmadan ziyade izleme sisteminin kurulması tavsiye edilmektedir.

Welbourne ve Sariol (2017) işyeri nezaketsizliğinin üretimden sapma ve çekilme davranışlarına dönüşüp dönüşmediğini, işe katılım ve görev bağımlılığının

bu etkileşimdeki rolünü araştırmıştır. Araştırma sonuçları işyerinde nezaketsiz davranışlara maruz kalanların içerisinde işe katılım seviyesi yüksek olan çalışanların üretim karşıtı iş davranışı gösterme eğiliminin daha yüksek olduğunu göstermiştir. Ayrıca, işyeri nezaketsizliği ile üretim karşıtı iş davranışları arasındaki ilişki kadınlarda görev bağımlılığı yüksek olanlarda daha güçlü iken görev bağımlılığı yüksek olan erkek çalışanlarda daha zayıf olarak ortaya çıkmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

ETİK LİDERLİK

Etiğin iş hayatında hissedilir şekilde yer edinmesi ile birlikte, kâr maksimizasyonu güden işletmelerin gündeminde sürdürülebilirlik, paydaş memnuniyeti ve kurumsal itibar daha ön plana çıkmıştır. İşletmelerin vizyonunu belirleyen lider olduğuna göre, etiğin bir işletmede yerleşmesi de ancak, liderin rol model olması ile mümkün olacaktır. Bu bağlamda çalışmanın bu bölümünde etik liderlik yaklaşımı incelenmektedir. Ancak, ilk olarak lider ve liderlik kavramsal olarak ele alınmaktadır.

2.1. Lider ve Liderlik Kavramı

Belirli bir amaç çerçevesinde bir arada yaşayan bireyler, ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde ilişki kurmaları ve geliştirmeleri için bir kolaylaştırıcıya, bir yönlendiriciye her zaman ihtiyaç duymuştur. Bu kapsamda yönetim fonksiyonel olarak, planlama ve organize etme becerisi ile ihtiyaç ve beklentilerin karşılanması olarak düşünülebilir.

Saruhan ve Yıldız (2009: 26-27) bir süreç olarak ele aldığı yönetimin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Yönetimin icra edilmesi için taraflara yani yönetici ve çalışanlara gereksinim bulunmaktadır.
- Sosyal bir süreç olan yönetim, temelde bir ekip faaliyetidir.
- Yönetim, kurumsal menfaatler ile bireysel menfaatlerin ortak bir amaç doğrultusunda uyumlaştırıldığı bir faaliyetler bütünüdür.
- Yönetim, temelde planlama, örgütleme, uygulama, koordine ve kontrol etme fonksiyonlarına dayalı bir karar verme mekanizmasıdır.
- Yönetim, kaynakların amaçlara ulaşacak şekilde yerinde, etkili ve etkin kullanılmasını içermektedir.

- Sistemlerden oluşan üst bir sistem olan yönetim, dinamik bir yapıya sahiptir. Çevre ile sürekli etkileşim halindeki sistem, adaptasyon gerektirmektedir.
- Sosyal statünün söz konusu olduğu yönetimde hiyerarşik bir yapı söz konusudur.
- Yönetimde, yetkelendirme ve sorumluluk esastır.

Günümüzde resmî otoriteden gücünü alan yönetici kavramı yerine, bireyleri ortak bir amaca yönlendirmek için motive eden, onlara rol model olan ve onlara ilham veren lider kavramı öne çıkmaktadır. Gardner ve arkadaşları (2010) tarafından da belirtildiği gibi son 20 yılda liderlik anlayışı neredeyse tamamen değişmiştir. Böylelikle klasik yönetim fonksiyonlarını yerine getiren bir anlayıştan, astlarına ilham veren, onlara değer atfeden, küresel düşünebilen ve daha yenilikçi yaklaşan bir liderlik anlayışına dönüşüm yaşanmıştır.

Ancak, giderek artan ilgi ile birlikte lider kavramı da çeşitlenmiş, üzerinde mutabakat sağlanmış bir tanım da ortadan kalkmıştır (Spector, 2006: 324). Yine de çok genel bir şekilde lideri; belirli bir amaç veya amaçlar etrafında bir grubu toplayabilme, bu amaca ulaşabilmek için grup üyelerini harekete geçirebilecek bilgi, beceri ve yeteneklere sahip birisi olarak tanımlamak mümkündür (Çetin, 2008: 22). Bu bağlamda liderlik de sahip olunan gücü etkili kullanarak örgütsel amaçlara ulaşmak için örgüt üyelerini etkileme ve onları harekete geçirme kabiliyeti olarak ifade edilebilir (Daft ve Marcic, 1998: 420).

Liderliğin kavramsal olarak ne olduğu, hangi olgulardan oluştuğu ve anlamı üzerinde birçok bilim adamı deneysel ortamlarda çalışmışlar ve her biri bir liderlik tanımı yapmaya uğraşmışlardır. Liderlik tanımları tarihsel bir perspektif içerisinde incelendiğinde (Bryman, 1992), belirli zaman dilimleri içerisinde o zamanın şartlarına ve egemenlik anlayışına uygun liderlik tanımlamalarının yapıldığı görülmektedir. 20’nci yüzyıldan bugüne, değişik bilim dallarından kuramcı ve uygulamacıları tarafından yapılan liderlik tanımları Tablo-1’de kronolojik olarak sıralanmıştır.

Tablo 1: 1900-2012 Yılları Arası Kronolojik Liderlik Tanımları

Tarih	Tanımlayan	Liderlik Tanımı	Dönemi
1902	C.H. Cooley	Liderlik, sosyal hareketlerin özelinde gerçekleşmektedir.	Kişisel Özellik Kuramları (1907- 1947)
1906	E.F. Mumford	Liderlik, sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır.	
1911	F.W. Blackmar	Liderlik, tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir.	
1921	E.L. Munson	Liderlik, en az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir.	
1924	F.S. Chapin	Liderlik, grubun işbirliğine özel bir anlam verebilmektir.	
1930	C.M. Bundel	Liderlik, insanları ikna ederek; onlara istediklerini yaptırabilme sanatıdır.	
1935	C.E. Kilbourne	Liderlik, hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmektir.	
1939	T.R. Philips	Liderlik, amaçların gerçekleştirilmesi için moral birliğini sağlamak ve sürdürmektir.	
1942	N. Copeland	Liderlik, insanları zihinsel, fiziksel, duygusal olarak etkileyebilme sanatıdır.	
1948	I. Knickerbocker	Liderlik, grup üyeleri ile onların gereksinimlerini karşılayacak tüm araçları kontrol altında tutan kişi arasındaki işlevsel bir ilişkidir.	
1950	R.M. Stodgill	Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir.	Davranışsal Kuramlar (1950–1960) / Durumsal Kuramlar 1950'ler–1980'lerin başı
1955	H. Koontz ve C.O'Donnell	Liderlik, ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir.	
1960	G. Terry	Liderlik, grup amaçlarını gönüllü olarak gerçekleştirmek için insanları etkilemektir.	
1964	J. Lipham	Liderlik, örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmak için yeni bir yapı ve süreç başlatmaktır.	
1968	R. Dubin	Liderlik, yetki kullanarak kararlar alabilmektir.	
1974	R.M. Stodgill	Liderlik tanımlamaları; grup süreçlerinin odak noktası, kişilik ve etkileri, uyma ve ikna etme sanatı, etkinin kullanılması, eylem ve davranış, inancı birleştirme, amaçları başarmanın bir aracı, etkileşimin etkisi, farklılaşan bir rol ve başlatıcılık olarak on başlıkta toplanmıştır.	Modern Liderlik Kuramları
1978	D. Katz & R.L. Kahn	Liderlik, örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır.	
1986	R.R. Krausz	Liderlik, diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir.	
1990	C. Norris	Liderlik, sezgisel ve analitik düşünceyi tümüyle kullanarak yaratıcı olmaktır.	
1991	E. Jaques ve S.D. Clement	Liderlik, birden fazla kişiyi tüm bağlılık ve yeterlilikleriyle, ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme ve başarıya ulaştırabilme sürecidir.	
1992	W. Pagonis	Liderlik, insanları belli bir amacı gerçekleştirmek için uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve birbirleriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek etkileyebilmektir.	
1993	T.J. Kowalski ve U.C. Reitzig	Liderlik, karmaşık ve sorunlu bir işe girişebilmektir.	
1994	R. Heifetz	Liderlik, farklı durumlarda davranışlara farklı anlamlar yükleyebilmektir.	
1995	R.T. Ogawa ve S.T. Bossert	Liderlik, örgüt üyelerinin etkileşim örüntülerini olaylara bağlı olarak anlamlı kılıp; şekillendirmektir.	
1996	G.R. Sullivan ve M.V. Harper	Liderlik, amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır.	
1997	K. Gallagher vd.	Liderlik, tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası sarfetmek için insanları etkileme sürecidir.	
2003	L. W. Fry	Liderlik, hedeflere ulaşmak için bir vizyona sahip olmak, diğergam davranmak ve izleyenlerine umut, iyimserlik ve dayanıklılık aşılamaktır.	
2005	M. E. Brown vd.	Liderlik, normatif olarak astlarda etik davranışların oluşması için iletişim, güçlendirme ve karar vermede evrensel ahlak kurallarına bağlı kalmaktır.	
2008	A. Kinicki ve B.K. Williams	Liderlik, değişimin üstesinden gelmektir.	
2008	Liden vd.	Liderlik, hizmette mükemmellik ve insan odaklılıktır.	
2011	W. L. Gardner vd.	Liderlik, her durum ve koşul altında etik değerleri gözeterek davranışsal tutarlılığı devam ettirmek ve izleyicilere rol model olmaktır.	
2012	D. V. Day ve J. Antonakis	Liderlik, örgütsel kaynakların stratejik hedefler doğrultusunda yönlendirilmesi ve örgütsel fonksiyonların dış çevreyle uyumlaştırılmasıdır.	

Kaynak: Erçetin, 2000: 4-11; Eraslan, 2004'ten uyarlanarak geliştirilmiştir.

Tablo-1'de yer alan liderlik tanımları incelendiğinde, liderliğin 1940'lara kadar özellikler teorisi ile açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. Bu yaklaşımda ana tema,

liderliğin sonradan kazanılamayacağı düşüncesinden hareketle, liderlerin doğuştan sahip olduğu bazı özelliklerin açıklanmasıdır (Den Hartog ve Koopman, 2001: 168). Özellikler kuramı etkili liderin özelliklerinin ne olduğu sorusuna cevap aramaktadır (Şimşek, 2007: 411). Kouzes ve Posner (2006) tarafından ABD, Asya, Avrupa ve Avustralya'da 20.000'den fazla kişiye uygulanan anket sonucuna göre, bu özelliklerden en çok ele alınanlar Tablo-2'de gösterilmektedir.

Tablo 2: Hayranlık Duyulan Liderin Özellikleri

Liderlik Özelliği	Oranı (%)	Liderlik Özelliği	Oranı (%)
Dürüst	% 88	Cesur	% 29
İleri Görüşlü (Vizyon Sahibi)	% 75	Yaratıcı	% 28
İlham Verici, Teşvik Edici	% 68	İşbirlikçi	% 28
Yeterli (İşinin Ehli)	% 63	Çalışkan	% 23
Makul Düşünen	% 49	Kararlı	% 17
Destekleyici	% 41	Deneyimli	% 13
Açık Fikirli	% 40	İhtiraslı	% 13
Zeki	% 40	Sadık	% 11
Açık Sözlü	% 33	Kontrollü	% 5
Güvenilir	% 32	Bağımsız	% 5

Kaynak: Kouzes ve Posner, 2006: 21.

Bir lideri izleyicilerinden belirgin bir şekilde ayırt eden kişisel özellikler içerisinde dürüstlük ve saygınlık, dinlemek ve algılamak, sorumluluk almak ve karar vermek olmak üzere üç temel özellik öne çıkmaktadır (Earle, 1997: 20).

Özellikler kuramı, liderliği tam olarak açıklayamadığı için araştırmalar liderlerden izleyicilere yönelmiştir. 1940'lardan 1960'lara gelindiğinde lider davranışları odak noktası haline gelmiştir. Bu dönemde yapılan çalışmalar liderlerin grup üyelerini ortak amaca yönelten davranışlarını belirlemeye yöneliktir (Den Hartog ve Koopman, 2001: 168). Davranışlar kuramının temel özelliği liderliğin doğuştan gelmediğini, liderliğin eğitim ve geliştirme sonucunda edinilebileceğini savunmasıdır (Şimşek, 2007: 412). Etkili bir liderin gözlemlenebilen davranışlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- Etkili iletişim becerisi,
- İzleyicilerini ortak amaç doğrultusunda motive etme,
- Bağlılığı artırma,

- Katılımcılığı teşvik etme,
- Yönlendirme,
- Kaynakları uygun şekilde dağıtma ve kaynakların kullanımı için elverişli koşulları oluşturma.

Özellikler kuramı liderin doğuştan belirgin özellikleri olması gerektiğini, davranışlar yaklaşımı ise liderin gösterdiği belirli davranışlar olduğunu savunmaktadır. Bu iki yaklaşımdan farklı olarak bir üçüncü yaklaşım ise durumsallık yaklaşımıdır. 1960'lardan 1980'lere doğru gelindikçe giderek artan bir ilgi gören durumsallık yaklaşımı kişisel özellikler ve lider davranışlarından ziyade çevresel koşullara odaklanmaktadır (Den Hartog ve Koopman, 2001: 168). Bir süreç olarak ele alınan liderlik durumsallık yaklaşımında aşağıdaki gibi formülize edilmiştir.

f (Liderlik) = Lider * İzleyen * Ortam

Durumsallık yaklaşımına göre, liderliğin etkililiğini durumsal özellikler belirlemektedir (Spector, 2006: 335). Liderin gücü, lider-üye ilişkisi, işin niteliği, izleyicilerin kabiliyeti ve çalışma koşulları gibi değişik etkenler liderliğin etkililiğini yakından ilgilendirmektedir.

Liderlik yaklaşımlarında; amaçların gerçekleştirilmesi, çok yönlü etkileşimin varlığı ve lidere yöneltilen özellikler gibi bazı ortak noktaların yer aldığını söylemek mümkündür. Ayrıca liderlik kavramını ifade etmenin güçlüğünü de kabul ederek, tanımların farklı ve ortak noktalarından hareketle ulaşılan sonuçları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Birçek, 2008: 31-32).

- *Liderlik biçimsel konuma bağlı değildir.* Liderlik, isteklilik, inanç, bağlılık ve gönüllülük gibi durumları kapsayan bir süreçtir. Bu süreçte birçok gücün bir araya gelmesi ve bu durumdan ortaya çıkan; zorunlulukları istekliliğe, inanca, bağlılığa ve gönüllüğe dönüştüren bir etki söz konusudur.

- *Liderlik, politiktir.* Liderlik ve politika kavramları birbirleriyle benzer özellikler göstermektedir. Çünkü yetki, güç, kontrol, paylaşım ve politika örgütlerin ve grupların yaşamlarının önemli noktalarıdır.

- *Liderlik, kültüreldir.* Liderliği anlamlı hale getiren kültürel çevredir. Kültürel çevreye yeni anlamlar katan da liderdir. Kültürü oluşturan öğelerin, liderliğin psikolojik ve sosyolojik koşullarına etki ettiği söylenebilir. Çünkü bu kavramlar toplumda, örgütte ve grupta bir kişinin lider olarak kabul edilmesini sağlayan algıların ve yargıların temel kaynağıdır.

- *Liderlik bazı tinsel özelliklerin ön plana çıktığı bir süreçtir.* Liderlerin bir takım kişilik özellikleriyle kişilerin lider olarak benimsenmeleri arasında tutarlı bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Bu nedenle; liderliği, kararlılık, risk alma, kendine güven, etik değerlere önem verme, iyi görünüşlü olabilme, vizyon geliştirebilme gibi tinsel özelliklerin ön plana çıktığı bir süreç olarak ifade etmek mümkündür (Erçetin, 2000: 20-21).

Liderlik tarzları gruptaki kişilere ne şekilde davranılacağının ve grubun ortak amaca yönlendirilmesinde kullanılacak yöntemlerin neler olacağının belirlenmesidir. Grup üyelerinin özellikleri, liderin özellikleri ve çevresel koşullar liderlik tarzını şekillendirmektedir. Liderlik tarzları çok farklı biçimlerde ele alınmakla birlikte klasik liderlik tarzları ve güncel liderlik tarzları olmak üzere iki ana ayrım yapmak mümkündür. Klasik liderlik tarzları kapsamında; otokratik, demokratik ve bırakınız yapsınlar tarzları yer alırken, güncel liderlik tarzları için bir sınırlandırma yapmanın mümkün olmayacağı görülmektedir. Bu çerçevede bazı liderlik tarzları aşağıda kısaca incelenmektedir.

Otokratik liderler genelde merkezî otoriteye sahiptirler ve kararlarını kendi başlarına vermektedirler. Bu liderlik tarzı çalışanları motive etmede yasal güç, ödüllendirme gücü ve zorlayıcı güçlerini kullanmaktadırlar (Bovee vd., 2007: 476). Otokratik liderler işle ilgili hususları önceden planlayarak astlarına iletmekte, böylece astlar ne yapacaklarını önceden bilmektedirler. Eğer lider, insanların tembel ve motivasyonlarının da eksik olduğunu düşünüyorsa; işletmede işbirliği ve kişisel sezgileri teşvik etmiyorsa, sonuç otoriter bir atmosfer ve otoriter liderlik tarzı olacaktır (Tracy, 1990: 376).

Otokratik liderler diğer çalışanlara danışmadan ve onları karar sürecine dâhil etmeden karar almaktadır. Liderler astların duygularını ve düşüncelerini çok fazla dikkate almadıkları için, iş tatminsizliği maksimum, örgüte olan bağlılık minimum

düzeydedir. Çalışanları örgütsel hedeflere motive etmede etkin bir liderlik tarzı değildir.

Demokratik-katılımcı liderlik tarzında merkezî otorite söz konusu değildir. Astlar ve çalışanlar, yaptıkları işi etkileyen durumlar hakkında bilgilendirilmekte ve fikirlerini söylemeleri önerilerde bulunmaları konusunda lider tarafından sürekli cesaretlendirilmektedir. Demokratik-katılımcı liderlik tarzı yetkilerini başkalarına devretme ve onları karar süreçlerine katma konusunda oldukça etkin bir yaklaşımdır (Newstorm ve Davis, 1993: 227).

İzleyenler, kendilerini çalıştıkları örgütün bir parçası olarak gördükleri için motivasyonları en üst seviyededir. Demokratik-katılımcı anlayışta, karar mekanizmasının yavaş işlemesinden kaynaklanan kayıplar olabilir. Çok acil karar alınması gereken durumlarda bu liderlik anlayışının etkinliği azalabilir (Güner, 2002: 16). Tannenbaum ve Schmidt (1958), çalışmaları sonucunda bir liderin, durumun gerektirdiği şekilde hem demokratik-katılımcı hem de otokratik anlayışa bürünebileceğini savunmuştur. Karar aşamasında zamanın az olduğu durumlarda, lider, astlarının karar vermede geciktiklerini veya zorlandıklarını fark ettiği anda otokratik tarza bürünerek, olası riskleri üstlenmekte ve gerekli kararı vermektedir. Demokratik-katılımcı anlayışta daha çok kişisel güçler (uzmanlık gücü, karizmatik güç) ön plandadır.

Tam serbesti sağlayan (*laissez-faire*) liderler güç ve sorumluluktan kaçmaktadırlar. Onlar kendi amaçlarını gerçekleştirmek için gruba bağımlıdırlar. Grup üyeleri kendi kendilerini eğitmekte ve motive etmektedirler. Tam serbesti sağlayan liderler, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân tanıyan davranış göstermektedirler. Bu liderler yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla astlara bırakmaktadırlar. Bu tarz ancak, bilim adamları gibi üst düzey uzmanlık sahibi ve iyi motive olmuş çalışanlardan oluşan ve bu nedenle liderlik ihtiyacının en alt seviyede bulunduğu takımlarda işe yaramaktadır (Thompson, 2002: 136).

Liderin asıl görevi, izleyicilere kaynak sağlamak ve konuyla ilgili sorunlarını çözmektir. Konusunda uzman olan, yüksek tecrübe ve bilgiye sahip izleyicilerin yeni

düşünceler üretebilmesi için son derece uygun olan bu tarz, kültür düzeyi düşük olan, sorumluluk duygusundan yoksun izleyicilerin yönlendirilmesinde son derece başarısız kalan bir liderlik anlayışıdır. Bu liderlik anlayışında lider sadece kendine yöneltilen konulara katılmaktadır. Kısaca; çalışanların serbest kalmalarını tüm yönetsel ve örgütsel etkinliklerde, astların inisiyatif almalarını öngören liderlik tarzıdır.

Yukarıda belirtilen üç tür liderlik tarzının yarar ve sakıncaları Tablo-3'de özetlenmiştir (Doğan, 2007: 69-74).

Tablo 3: Geleneksel Liderlik Davranış Tarzlarının Karşılaştırılması

Liderlik Tarzı	Yararları	Sakıncaları
Otokratik Liderlik Tarzı	• Çalışanlar ödüllendirilir. • Verimliliği artırır. • Gerilimin yüksek olduğu durumlarda faydalıdır. • Karar verme sürecini hızlandırır.	• Çalışanların çoğunun fikir ve becerilerini dikkate almaz. • İş tatminini azaltır.
Demokratik-Katılımcı Liderlik Tarzı	• Astlar da lider kadar yönetime katılır. • Uzlaşmaya verilen önem, kararların her yönüyle tartışılmasını sağlar. • Genelde en iyi fikir (çoğunluğun fikri) kazanır. • İş tatminini arttırır. • Çalışanların kuruma güvenini kuvvetlendirir. • Çalışanların çoğu tarafından tercih edilen davranış şeklidir.	• Zaman kaybı fazladır, yavaş karar alınır. • En az verimli olanıdır. • Sıklıkla "bu kimin kararı?" sorusu gündeme gelir. • Grup içi süreçler manipülasyona açıktır. • Karar verme sürecini yavaşlatır. • Liderin dirayeti ve gücü hakkında şüphe doğurabilir.
Tam Serbesti Tanıyan (Laissez-faire) LiderlikTarzı	• Çalışanlardan etkinlik ve motivasyon bekler ve bunları dikkate alır. • Bireysel katkıları ve girişimciliği besler.	• Düzenli ve iyi tanımlanmış bir grupta yer almaya ihtiyaç duyan kimseler için tedirgin edicidir. • Grup içi ve gruplar arası iletişim eksikliği söz konusu olabilir.

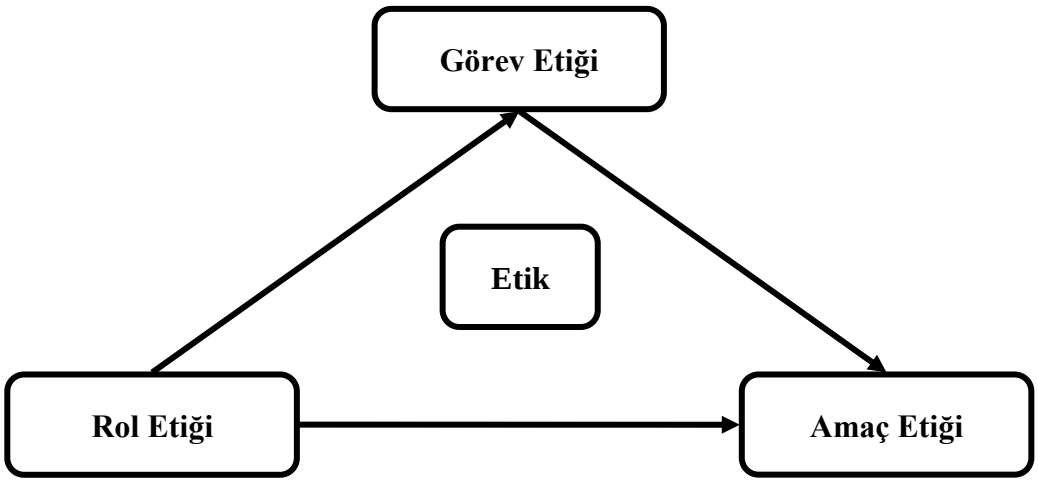
Kaynak: Thompson, 2002: 137–138.

2.2. Etik Kavramı ve Etiğe İlişkin Temel Kavramlar

Etik kelime olarak karakter anlamına gelen Yunanca "ethos" kelimesinden türetilmiştir (Yücel ve Çiftçi, 2012: 927). Alışkanlık, gelenek ve töre anlanlarına

gelen ethos toplumsal ahlaki normlara uygun davranmak anlamı taşımaktadır (Helvacı, 2010: 392).

Etik kavramsal olmakla birlikte öncelikle düşünce ve eyleme yöneliktir (Yücel ve Çiftçi, 2012: 927). Bu doğrultuda, Peterson ve Potter (2004) etiği kurallar, roller ve amaçlar arasında bir denge hali olarak nitelemektedir. Kurallar, roller ve amaçlara ilişkin olarak geliştirilen etik değerler düşünce ve eyleme rehberlik etmektedir. Etik denge modeli Şekil-3'de yer almaktadır.



Şekil 3: Etik Denge Modeli

Kaynak: Peterson ve Potter, 2004

Genel olarak etik, bireyin davranışının doğruluğunun belirlenmiş kurallara göre uygunluğu ile ilgilidir (Thiroux, 1998). Bu nedenle, etik olmanın asgari kabulü yasal olmaktan geçmektedir. Regülasyonlara uyum temelinde ahlaki kurallara uymakla etik kavramı şekillenmektedir. Buradan hareketle etiğin daha anlaşılır olması için ahlakın kavramsal olarak açıklanmasında fayda bulunmaktadır. Ahlak kelimesi Arapça bir kelime olan "hulk"tan dilimize geçmiştir (Yücel ve Çiftçi, 2012: 927). Hulk kelimesi Arapça'da huy, mizaç ve karakter anlamlarına gelmektedir (Helvacı, 2010: 392). Türk Dil Kurumu (2004) ahlakı bireyin bir toplum içinde uyması gereken kurallar bütünü olarak tanımlamaktadır.

Etik ile ahlak arasındaki temel fark etiğin daha evrensel ve kapsayıcı olmasıdır (Helvacı, 2010: 392). Etik, ahlakın felsefi boyutunu oluşturan daha soyut bir kavramdır (Gül ve Gökçe, 2008: 379). Etiğe ilişkin kurallar genel olup kolaylıkla değiştirilememektedir (Aydın, 2006). Diğer taraftan, ahlak açısından geçerli ilke ve

değerlerin toplumdan topluma, bazen aynı toplum içerisinde gruptan gruba farklılaştığı görülmektedir (Helvacı, 2010: 392). Her topluma özgü ortaya çıkan kültür, etikliği belirleyici bir etkendir. Örgütler de toplumlara benzer şekilde ilkeler, varsayımlar, yazılı olmayan kurallar ve anlayışlardan oluşan bir kültüre sahiptir. Kültür, kısaca, çalışanların öğrenilmiş davranışlarıyla birbirlerine aktardıkları paylaşımlar olarak özetlenebilir (Robbins ve Judge, 2012: 524). Kültür bağlamında çalışanların ortaya koyduğu davranışların örgütsel kurallara uygunluğu davranışın etikliğini belirlemektedir. Bu doğrultuda toplumsal ve örgütsel normların oluştuğu görülmektedir.

Etik; ahlaki normlara uygun davranışın, düşünce ve yargıların sebep ve sonuçlarını sistematik olarak inceleyen bir bilim haline gelmiştir (Helvacı, 2010: 392). Etik, normlara uygun davranışlar kadar uygun olmayanları da belirleyici niteliktedir (Gül ve Gökçe, 2008: 378).

Etik, bireyin topluma karşı tutumunu belirleyen normlar bütünüdür (TDK, 2004). Ancak, normun genel bir kabulü olduğunu savunmak yanıltıcı olabilir. Zira her örgüt ya da her toplum için bulunulan koşul ve durum için normlar değişebilmektedir. Hitt (1990) tarafından da belirtildiği gibi lider örgütünde uzun vadeli başarı için güven esasına dayalı normları belirleyerek örgüt iklimi yaratacaktır.

Etik, yasal zeminden aldığı gücü ahlakla bütünleştirerek evrenselleştirmektedir. Bu doğrultuda bireye özgü değerlerin ortaya çıktığı görülmektedir. Nitekim, etik ahlaki bir yaşamı benimseyen bir kişinin inançlar, varsayımlar, ilkeler ve değerler bütününü ifade etmektedir (Starratt, 2004: 5). Kısacası etik, bireyin doğru olan ile olmayanı ayırt etmesini sağlayan bir dizi değerler bütünüdür. Değer, bireyin herhangi bir şeye atfettiği önem derecesini göstermektedir (DuBrin, 1994: 39).

Liderliğin kişisel eylemlere dayalı olmasından ötürü etik davranışların değerler temelinde gerçekleştiği ifade edilebilir (Calabrese, 1988). Toplumsal kültürel özelliklerle uyumlu olan etik değerlerin genel kabul gören ve kısa süreli değiştirilemez özellikte olduğu göz önüne alınırsa, izleyicileri etkilemenin en etkili aracı olarak kullanılması doğal karşılanabilir (Madenoğlu vd., 2014: 48). Nitekim değerlerin motive etme özellikleri de yüksektir (Aydın, 2002). O halde değerler,

bireylerin davranışlarının etik olup olmadığına ilişkin yol gösteren genel ilkeler olarak nitelendirilebilir.

2.3. Etik Liderlik Kavramı

Etik liderlik literatürü oldukça yeni bir araştırma alanıdır. Öyle ki, Stouten ve arkadaşları (2012) etik liderliği, liderliğin keşfedilmemiş yanı olarak tanımlamıştır. Özellikle 2000'li yıllarda bankacılık ve petrol sektörlerinde yaşanan skandallar sonucunda daha ön plana çıkan etik liderlik, örgütsel yapı içerisinde etik ilkelerinin yerleşmesi için sorumluluk üstlenmektedir (Eisenbess, 2012: 791). ABD'de yapılan bir araştırma sonucunda çalışanların %56'sının etik olmayan bir davranış gözlemlediği tespit edilmiştir (Mayer vd., 2010: 7). Etik olmayan bu davranışlara yalan söyleme, kötüye kullanma, çalışma saatlerini gerçeğe aykırı beyan etme, interneti kötüye kullanma, iş güvenliği talimatlarına uymama, ayrımcılık yapma, hırsızlık ve çalışma arkadaşına cinsel tacizde bulunma örnek olarak verilebilir (ERC, 2007).

Skandalların artması ve etik olmayan davranışların sıklaşması örgütlerde liderlik sorununu gündeme getirmiştir. Bir örgütün etik kültürünün temel özelliği liderlik olduğu (Treviño vd., 1999) gibi etikliği örgütlerin gündemine taşıyacak olanlar da ancak liderlerdir (Treviño vd., 2000). Etik ilkeler tüm çalışanların tartışmaya açık davranışlardan uzak durmalarını ve iş ve işlemlerde yöneticiler başta olmak üzere herkesin doğruyu ve uygunu bulmalarını sağlamaktadır (Aydın, 2002). Etik lider, en önde yürüyen kişi olarak uygun davranışları pekiştirerek rol model olmakta ve astlarında bilinç oluşturmaktadır (Gülcan vd., 2012: 125).

Etik liderlik çalışmaları Brown ve arkadaşları (2005) tarafından yapılan tanıma dayanmaktadır. Bu açıdan bu çalışmada da araştırmacılar tarafından önerilen tanım tercih edilmiştir. Genel olarak, etik liderlik liderin etik değerlere bağlı kalması ve davranışlarını etik değerlerle ilişkilendirmesidir (Cuilla, 1998).

Etik lider doğru ve dürüst davranış göstererek, adil uygulamaları sürekli gündemde tutan liderdir (Brown vd., 2005). Etik lider olmak kadar astları etik ilkeler çerçevesinde yönetmek ve onları yöneltmek gerekmektedir.

Etik liderliğe genel olarak normatif yaklaşılmaktadır. Normatif yaklaşım nasıl davranılması gerektiği üzerinde durmaktadır (Brown, 2007). Normatif yaklaşım etik liderlerin adil, dürüst, ilkeli ve güvenilir davranacağını, ödül ve ceza sistemini etik davranışları motive etmek için kullanacağını öngörmektedir (Piccolo vd., 2010: 261). Kanungo ve Mendoca (1996) tarafından vurgulandığı gibi alturizm daha ön planda tutulmakta, liderlerin faydalarına olacak şekilde ve onlara zarar gelmeyecek tarzda hareket etmeleri etik liderlik olarak görülmektedir. Yine de normatif yaklaşımın örgütsel bağlamdan kaynaklanan bir belirsizlik içerdiğini de belirtmek gerekmektedir (Brown vd., 2005).

Etik liderlik, liderin etik davranışlarını sosyal öğrenme, sosyal mübadele, sosyal kimlik ve özdeşleşme yoluyla astlara aktarması süreci olarak da tanımlanabilir (van Gils vd., 2015: 191). Öyle ki, etik liderlik astlarla kurulan sosyal ilişki bağlamında anlam kazanmaktadır (van den Akker vd., 2009:103).

Etik liderler dürüstlük, samimiyet, gerçekçilik, insan odaklılık ve ahlaki değerler gibi erdemleri taşıyan ve hayatının her anını bu erdemlere göre yaşayan kişilerdir. Brown ve arkadaşları (2005: 119-120) etik liderliği Bandura'nın (1977; 1986) sosyal öğrenme teorisinden yola çıkarak tanımlamıştır. Sosyal öğrenme teorisi etik liderlerin izleyicileri üzerinde nasıl etki bıraktığını ve onları neden etkilediğini açıklamakta yardımcı olmaktadır (Brown ve Trevino, 2006: 597).

Sosyal öğrenme teorisine göre pek çok şey gibi davranışlar ve bu davranışların sonuçları, gözlenmek suretiyle öğrenilebilir. Bu yaklaşıma uygun olarak liderler çalışanların gözünde birer rol model olabilir (Mayer vd., 2012). Çünkü liderlerin sorumlulukları ve örgütsel hiyerarşi içerisindeki konumları buna fırsat vermektedir. Bu sayede çalışanlar hangi davranışların ödüllendirildiğini hangilerinin ise cezalandırıldığını gözlemleyerek öğrenebilir, böylece takdir edilen tutum ve davranışları benimseyebilir.

Etik liderler çalışanlara karşı adil, şefkatli, yardımsever davranışlar sergileyerek ve adil bir çalışma iklimi yaratarak etik erdemin merkezi haline gelerek, taklit edilmektedirler (Bandura, 1986: 207). Bu nedenle etik liderlik, kişisel davranış, tutum, söylemler ve kişilerarası ilişkiler aracılığı ile etik yönetim uygulamalarının gösterilmesi, hayata geçirilmesi, ayrıca çalışanlar ile kurulan ikili ilişkilerle bu tür

tutum ve davranışların teşvik edilmesi ve güçlendirilmesi olarak tanımlanmıştır (Brown vd., 2005: 120).

Brown ve arkadaşları (2005) ile Brown ve Trevino (2005) sosyal öğrenme kuramı çerçevesinde etik liderlik konusunda aşağıda yer alan 16 önermeyi geliştirerek çalışmalara zemin hazırlamıştır.

- Etik lider, davranışlarıyla rol modeldir.
- Etik liderliğin ortaya çıkması için etik iklim oluşturulabilir.
- Liderin manevi gücü etik iklimi güçlendirmektedir.
- Anlaşılabilirlik etik liderliği kuvvetlendirmektedir.
- Vicdanlılık etik liderliğin temelidir.
- Korku kültürü etik liderlikle negatif yönde ilişkilidir.
- Gücü kurumsal menfaat için kullanma etik liderliği güçlendirmektedir.
- Etik liderler, baskı ve manipülasyonu bir araç olarak görmemektedir.
- Etik liderin ahlaki değerleri algılama düzeyi yüksektir.
- Etik lider, karar verme sürecinde ahlaki değerleri ön planda tutmaktadır.
- Etik lider, iç kontrol mekanizmasını kullanmaktadır.
- Etik lider, öz değerlendirme yaparak izleyenleri ile sosyal uyumunu artırmaktadır.
- Etik lider, izleyenlerinin etik karar vermesini desteklemektedir.
- Etik liderin prososyal davranış göstermesi beklenmektedir.
- Etik lider, izleyenlerini sosyalleşmeye yöneltmektedir.
- Etik lider, izleyenlerin bağlılığını ve iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

Walumbwa ve arkadaşları (2011) ise etik liderliği sosyal kimlik teorisi bağlamında açıklamaya çalışmaktadır. Sosyal kimlik teorisi bireylerin yer aldığı grubun inançlarıyla uyumlaşma sürecine yoğunlaşmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989). Teoriye göre bireyler zamanla içinde bulunduğu grubun diğer üyeleri ile benzer davranışlar göstermeye başlamakta ve zamanla edindikleri bu sosyal kimlikten de gurur duymaktadır. Bireyin iyilik halinin artmasına olanak sağlayan grup davranışları ise liderin yaratacağı iklimle şekillenmektedir (Brown ve Mitchell, 2010). Diğer taraftan, Giberson ve arkadaşları (2005) tarafından da ifade edildiği gibi

liderler benimsedikleri etik değer ve yaklaşımlarına sahip bireylere gruplarında üye olarak yer verme eğilimindedir.

2.3.1. Etik Liderlik ve Benzer Liderlik Tarzları

Liderlik tarzlarından bir kısmında etik kurallara uymak, etik kodu uygulamak, etik standartlara uyum sağlamak gibi özellikler bulunmakla birlikte etik ilkelerin neler olduğu ve bu etik ilkelere astların uymasının nasıl sağlanacağı konusuna açıklık getirilmemiştir (Eisenbeiss, 2012: 792). Bu açıdan etik liderlik, liderin uyması gerekli değerleri daha ön plana çıkararak diğer liderlik tarzlarından ayrışmaktadır. Bununla birlikte, liderin etik yanı veya üstün ahlaki özelliklerinin dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik, karizmatik liderlik, otantik liderlik ve ruhsal liderlik kuramlarında öne çıktığı ve bu tarz liderlik tanımlarının kavramsal yapılarının ayrılmaz bir parçası oldukları görülmektedir (Bass ve Steidlmeier, 1999; Fry, 2003; Avolio ve Gardner, 2005; Reave, 2005; van Dierendonck, 2011; Dinh vd., 2014; Frisch ve Huppenbauer, 2014). Lider ile astı arasındaki işbirliğini geliştiren, bilgi paylaşımını artıran ve karşılıklı açık olmayı teşvik eden temel özellik güven duygusudur (Den Hartog, 2003). Güven, bireyin kendi çıkarı doğrultusunda davranırken diğerlerinin hassasiyetlerini gözeteceğine yönelik pozitif beklentileri içeren psikolojik bir duygu hali olarak tarif edilebilir (van den Akker vd., 2009: 105). Bir kişinin güvenirliğinin en temel göstergesi o kişinin dürüstlüğüdür (Dietz ve Den Hartog, 2006). Güvenin oluşmasında etken olan faktörler etkileşim adaleti algısı, algılanan örgütsel destek ve dönüşümcü liderliktir (Dirks ve Ferrin, 2002). Dönüşümcü liderlikte, liderin ilham verici özelliği ile birlikte etik standartlara uyum derecesi yüksek olmak durumundadır (Bass ve Avolio, 1994). Ancak, etik liderlik etik içeriği bakımından diğer liderlik tarzlarından ayrılmaktadır. Dönüşümcü liderlik tarzı, etiği sadece bir boyutta ve ikinci planda ele almaktadır. Etik liderlik ise, tek boyut yerine etik kavramını bir bütün olarak ele almaktadır.

Dönüşümcü liderliğin etik liderlikle kuvvetli ve pozitif ilişkisi olduğu ifade edilmektedir (Brown ve Treviño, 2006; Lasthuizen, 2008). Diğer taraftan, özellikle liderin ahlaki değerlere bağlı kalmasından kaynaklanan benzerlikler bulunmakla birlikte iki liderlik tarzı arasında bir bağ kurulmasına gerek olmadığı da belirtilmektedir (Bass ve Steidlmeier, 1999).

Dönüşümcü liderlikte, izleyenler desteklenmekte, geliştirilmekte ve değişime yönlendirilmektedir. Örgütsel amaçların daha fazla anlam kazandığı dönüşümcü liderlikte, çalışmalar örgütsel menfaati sağlamak üzere planlanmaktadır. Dönüşümcü liderlerin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Ülgen ve Mirze, 2006: 377-378):

- Çalışanların beğenisini ve saygısını kazanmayı sağlayan olumlu yanlar (Karizma),
- Liderin özgüveni,
- Misyon, vizyon ve değerleri paylaşma (ilham kaynağı),
- Yetenek yönetimi,
- Etkili iletişim becerisi.

Etik liderlik, dönüşümcü liderlikten ayrı olarak, otantik liderlik ve hizmetkâr liderlikle beraber pozitif örgütsel tutumlara yönelen güncel liderlik tarzlarıdır (Dinh vd., 2014). Nitekim, liderin dürüstlüğü otantik liderlikte de ön plana çıkmaktadır (Avolio ve Gardner 2005; Gardner vd., 2005). Etik liderlikte liderin dürüstlüğü bir gereklilik olmakla birlikte, dürüstlüğün yanı sıra samimiyet, gerçekçilik, insan odaklılık ve ahlaki değerler gibi faktörler de yar almaktadır (Howell ve Avolio, 1992). Otantik liderlikte ise liderin karar verme davranışında etik davranması daha ön plandadır (Brown ve Treviño, 2006). Otantik liderler değerlerinin farkında olan, kişisel değerlerini davranışlarına yansıtan ve her durum ve koşul altında davranışsal tutarlılığını devam ettiren liderlerdir (Avolio vd., 2004; Avolio ve Gardner, 2005; Gardner vd., 2011). Otantik lider ilişkilerinde şeffaf olmaya özen göstermekte ve içselleştirdiği etik bakış açısını ilişkisine yansıtmaktadır (Dinh vd., 2014). Otantik lider kendi değerlerinin farkında olan ve davranışlarında samimiyete yer veren liderdir (May vd., 2003).

Etik liderlik ile çok benzerlik gösteren bir diğer liderlik tarzı, hizmetkâr liderlik tarzıdır. Hizmetkâr liderlik, etik ile liderlik literatürünün buluşması ile ortaya çıkmıştır (Lanctot ve Irving, 2010). Hizmetkâr liderliğin temelinde işbirliği ve güven ile birlikte gücün etik kullanılması yer almaktadır (Greenleaf, 1970). Hizmetkâr liderliği diğer liderlik tarzlarından ayıran özelliklerin başında yüksek etik standartları ve etik iklim yaratmada liderin ısrarı gelmektedir (Sendjaya ve Cooper, 2011).

Hizmetkâr liderlik, hizmetin mükemmelleştirilmesinin yanı sıra insana odaklılığı ön plana çıkarmaktadır (Dinçer ve Bitirim, 2007). Günaydın ve arkadaşları (2016) hizmetkâr liderlerde çalışanlar dahil tüm paydaşlara hizmet etme duygusunun doğal bir his olarak bulunduğundan bahsetmektedir.

Hizmetkâr liderlik ile etik iklim algısı arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır (Topcu vd., 2013: 615). Hizmetkâr lider örgüt ve toplum yararını birey yararının üzerinde görmekte, bu değerleri yaratacağı etik iklim ile örgüt üyelerinin de benimsemesini sağlamaktadır (Turhan, 2007). Böylelikle hizmetkâr liderliğin hizmet etme anlayışı müşterilerle birlikte iç ve dış paydaşların tamamını kapsayacak şekilde bir kültür haline gelmektedir (Güven vd., 2016).

Karizmatik liderde ise liderin izleyiciler üzerinde yarattığı etkinin kaynağı liderin karizmasıdır. Karizma bir yetke türü olarak tanımlanmakla birlikte liderin astlarını kendi isteği doğrultusunda harekete geçirme etkisi olarak da ifade edilebilir (Kırel, 2001). Karizmatik liderler astları üzerinde güven, itimat ve inanç oluşturarak onların yüksek performans göstermesini sağlamaktadır (Aykan, 2004: 215). Bu çerçevede, karizmatik liderlerin öne çıkan özellikleri arasında vizyon sahibi olmaları, yüksek iletişim becerileri, güven kaynağı olmaları, izleyicilerin yetkinliklerini geliştirmeleri ve dinamizm sayılabilir (DuBrin, 1994: 325). Bunun için de liderin enerjiye, özgüvene, konuşma ve etkileme yeteneğine sahip olması beklenmektedir (Kırel, 2001: 58).

Karizmatik liderlerin etik davranışları aşağıdaki gibi özetlenebilir (DuBrin, 1994: 326):

- Karizmatik lider, gücünü diğerlerine hizmet için kullanmaktadır.
- Vizyonunu izleyicilerin beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda belirlemektedir.
- Eleştirilere ve gelişime açıktır.
- İzleyicilerin kendisini sorgulaması için onları teşvik etmektedir.
- İletişim kanallarını çift yönlü ve açık tutmaktadır.
- İzleyicilerine değer vermekte, onları yönlendirmekte, geliştirmekte ve desteklemektedir.

- Örgütsel ve toplumsal ihtiyaçları karşılarken içsel moral standartlara bağlı kalmaktadır.

Bir diğer liderlik tarzı olan ruhsal liderlik temelde yüksek örgütsel bağlılık ve verimliliği hedeflemekte, bunun da ancak yönetim kademesi ile çalışanların paylaşılmış vizyon bağlamında uyumlaştırılması ile mümkün olduğunu savunmaktadır (Fry, 2003). Bu uyum ruhsal liderlikte, liderin dürüstlüğü ve astlarına etik davranması ile sağlanabilmektedir (Reave, 2005). Bu bağlamda ruhsal liderlik paylaşılan vizyon ve değer temelli yaklaşım çerçevesinde çalışanları motive ve teşvik etmektir (Fry ve Slocum, 2008: 90). Fry ve Cohen (2009: 269) ruhsal liderliği, işletmenin karlılığından, büyümesinden ve finansal performansından ödün vermeden örgütsel dönüşümü yönetmek için kullanılabilecek bir liderlik tarzı olarak önermektedir. Daha çok yeni olan ruhsal liderliğin kökeni iş etiğine, değer temelli yaklaşıma dayanmaktadır (Fry, 2003: 708). İşyerinde ruhsallık anlayışı, rekabet unsuru olarak görülen beşeri sermayenin, duygularının varlığını da hesaba katmayı öngörmektedir (Fry ve Slocum, 2008). Bu liderlik tarzı kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı çerçevesinde çalışanların iyilik halini geliştirmeyi bir görev olarak addetmektedir (Fry ve Cohen, 2009: 269). Ruhsal liderlik çalışanların umut ve iyimserliği canlı tutarak geleceğe güvenle bakmalarını sağlamaktadır (Fry ve Slocum, 2008: 92). Özetle, ruhsal liderliğin temel iki özelliği olarak; paylaşılan vizyon yaratılması ve diğergamlığın esas alındığı örgüt kültürü oluşturulması ifade edilebilir (Fry, 2003; Fry ve Slocum, 2008; Fry ve Cohen, 2009).

2.3.2. Etik Liderliğin Boyutları

Etik liderlik bileşenleri arasında; liderin davranışları, dürüstlük, lidere güven, etkileşimsel adalet, sosyal karizmatik liderlik ve kötü davranışlar yer almaktadır. Fakat etik liderlik yalnızca bunların toplamından oluşmamaktadır. Etik liderlik; liderin etkililiğini algılaması, liderin takipçilerinin iş tatmini ve işine adanmışlığıyla ve yönetime problemlerin iletilmesiyle de yakından ilgilidir (Brown vd., 2005: 117). Bu doğrultuda etik liderlik, etikliği karar vermede, davranışlarda, astları etkilemede ve ortam olarak nitelendirilen örgütsel ve çevresel faktörlerin oluşumunda bir bütün olarak ele almaktadır. Nitekim, etik liderliğin etik iklim, etik karar verme, davranışsal etik ve iletişimsel etik olmak üzere dört boyut olarak ele alındığı

görülmektedir (Brown vd., 2005; Brown ve Trevino, 2005; Brown ve Trevino, 2006). Çalışmanın bu kısmında araştırmacıların bu gruplandırmasına uygun olarak etik liderliğin boyutları açıklanmaktadır.

2.3.2.1. Etik İklim

Çalışanların etik olmayan davranışlarını anlayabilmek için etik iklim kavramını ve sosyal bilgi işleme teorisini gözden geçirmek yol gösterici olacaktır. Salancik ve Pfeffer (1978) tarafından geliştirilen sosyal bilgi işleme teorisi, çalışanların iş ortamlarını şekillendirmek için çevresiyle etkileşimde bulunduğunu ve nasıl uygun davranması gerektiğini anlamaya çalıştığını açıklamaktadır. Özellikle sosyal bilginin tatmin üzerindeki etkisi ampirik çalışmalarla da desteklenmiştir (Zalesny ve Ford, 1990). Bu noktada etik iklim sosyal bilgi işleme teorisi kapsamında çalışanın işyerindeki davranışının etik olup olmadığı konusunda bir kılavuz görevi görmektedir. Nitekim iklim, çalışanın çalışma ortamını algılayış biçimi ile doğrudan alakalıdır (Topcu vd., 2013: 613). Zira kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam kendi davranışı gibi işyerindeki diğer davranışların da etikliği konusunda bazı ipuçları vermektedir. Zaten sosyal bilgi işleme teorisi de tutumların, sosyal ortamlardaki geçmiş davranışlar ile tutumsal hedeflerin bileşkesinden oluşan bilişsel birer ürün olduğundan bahsetmektedir (Salancik ve Pfeffer, 1978).

Etik iklim esasen örgütsel değerlerin ne olduğu, ne tür davranışların uygun olduğu ve nasıl davranılması gerektiğini belirlemektedir (Mayer vd., 2010: 9). Victor ve Cullen (1988) de etik iklimi hangi davranışın etik olup olmadığını belirleyen ortak kurumsal algı olarak tanımlamaktadır. Kısacası, etik iklim bir örgütün etik değerlerinin ve çalışanlardan beklenen davranışların çerçevesini çizmektedir (Kitapçı ve Elçi, 2005).

Martin ve Cullen (2006) tarafından etik iklimin doğurduğu sonuçlar üzerine yapılan meta-analiz pozitif etik iklimin olumsuz örgütsel davranışlar üzerinde ters yönlü bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde Bartels ve arkadaşları (1998) etik iklim ile etik ihlalleri arasında negatif bir ilişki tespit etmiştir. Vardi (2001) tarafından yapılan çalışma bulguları daha da genişletmiş ve etik iklimin olumsuz örgütsel davranışlar üzerindeki etkisinin farklı ülke örneklemlerinde de geçerli olduğunu ortaya koymuştur. Gerçekten etik kodu, etik politikaları ve

ödüllendirmeyi/cezalandırmayı kapsayan bir etik iklim, etik olmayan davranışların azalmasını sağlamaktadır (Kitapçı ve Elçi, 2005).

Ancak, etik iklim oluşturmak kadar bu algının sürekliliğinin sağlanması da liderlik açısından anlamlıdır (Topcu vd., 2013: 616). Çalışanların güçlendirilmesi, inisiyatif almalarının sağlanması, hizmet anlayışını edinmeleri ve kariyer gelişiminin sağlanması sürdürülebilir etik iklime katkı sağlayacaktır.

2.3.2.2. Etik Karar Verme

Etik karar verme, etik liderin doğru olan ile olmayanı ayırt ederek, etik kurallara uygun karar vermesi ve sonrasında bu karar ile tutarlı davranışlarda bulunmasını içermektedir (Turhan, 2007).

Etik karar verme için Rest ve arkadaşları (1999) tarafından ahlaki farkındalık, ahlaki yargılama, ahlaki motivasyon ve ahlaki davranış olmak üzere dört bileşenli bir süreç önerilmektedir. Etik karar vermenin birinci aşaması ahlaki farkındalık, diğer bir ifade ile konunun ahlaki olarak tanımlanmasıdır (Rest, 1986). Daha çok problemin meydana geldiği ortamı yorumlamaya dayalı bir aşama olan bu farkındalık aşamasında birey koşullara uygun ahlaki değeri veya kuralı tanımlamaktadır (Treviño vd., 2006: 952). Başlangıç aşaması olması ve problemin doğru tanımlanması nedeniyle bu temel aşama kritik olarak düşünülebilir.

Ahlaki farkındalık konusunda yapılan araştırmalar bireyin etiğe duyarlılığını ve bağlamsal faktörleri ön plana çıkarmıştır. Bireyin etiğe duyarlılığı kişinin karar verme durumunun etik içeriğe sahip olup olmadığını belirleme yeteneğine vurgu yapmaktadır (Sparks ve Hunt, 1998). Farklı sektörler ve alanlarda yapılan araştırmalar kadınların etik konuları belirlemede daha başarılı olduklarını ve bireyin etik duyarlılığının eğitim ve deneyim ile geliştirilebileceğini ortaya koymuştur (Treviño vd., 2006: 953). Bağlamsal faktörleri ön plana çıkaran araştırmalar daha çok konunun özelliklerinin rolüne odaklanmaktadır (Jones, 1991). Daha fazla dikkati çeken yüksek ahlaki yoğunluğa sahip konular etik konular olarak tanımlanmaktadır (Treviño vd., 2006: 954).

Reynolds (2006) ahlaki farkındalık konusunda bireysel faktörlerle bağlamsal faktörleri birlikte ele almayı önermiş ve bilişsel karakter özelliklere sahip bireylerin bilgiye ulaşmada daha dikkatli davranabileceğini savunmuştur. Araştırmacı, etik karar vermede sonuca odaklananlar ile sürece odaklananlar ayrımına giderek, sürece odaklanan şekilcilerin sonuca odaklanan faydacılardan farklı olarak daha kapsamlı bir etik karar verme çerçevesi kullandıklarını ortaya koymuştur.

Butterfield ve arkadaşları (2000) ise bağlamsal faktörleri sadece konunun özelliklerine indirgememiş ve rekabet koşulları ile kullanılan ahlaki dilin ahlaki farkındalığı etkilediğini belirtmiştir.

Ahlaki yargılama kavramı Kohlberg'in (1969) ahlaki biliş geliştirme yaklaşımı üzerine inşa edilmiştir. Birey ahlaki olarak konuyu fark ettikten sonra yargılama süreci başlamaktadır (Rest, 1986). Araştırmacıya göre bu ahlaki yargılama süreci aşağıda ifade edilen altı aşamadan oluşmaktadır.

- Birinci aşama : Otoriteye sadakat veya cezalandırılma korkusu
- İkinci aşama : İlişkilerde mübadele
- Üçüncü aşama : Başkalarının beklentileri
- Dördüncü aşama : Hukuk kuralları ve düzenlemeler
- Beşinci aşama : Genel kabul görmüş evrensel hakkaniyet ilkeleri
- Altıncı aşama : Bireysel yargı

Tamamen kuramsal bir aşama olan altıncı aşamaya uygulamada rastlanmamakla birlikte, bireylerin genel olarak üçüncü ve dördüncü aşamada oldukları tespit edilmiştir (Rest vd., 1999). Bireylerin %20 kadarının ise beşinci aşamada olduğu ifade edilebilir. O halde örgütlerde de etik karar verme; liderlik, örgütsel iklim ve kültür gibi örgütsel ve çevresel faktörlerin daha etkili olduğu bir ortamda cereyan edecektir (Treviño vd., 2006: 955).

Ancak, etik karar verme sürecinde ahlaki değerlerin benimsenmesi, ahlaki değerlerin diğer değerlere kıyasla daha ön plana çıkarılması ve ortaya çıkacak ahlaki sorumluluğun üstlenilmesi için bireylerin motive olmaya ihtiyaçları bulunmaktadır (Rest vd., 1999). Etik karar vermede ahlaki farkındalık sonucunda varılan yargının davranışa dönüşebilmesi bireyin davranışı rasyonel bir nedene dayandırması ile

mümkün olmaktadır. Ahlaki motivasyon olarak nitelendirilen bu süreç bilişsel olmakla birlikte bazen bilinçli olmadığı gibi bireyin örgütüne duyduğu bağlılık veya örgütü ile olan özdeşleşmesi sonucu da gerçekleşebilir (Treviño vd., 2006: 960-965).

Etik karar verme süreci sonucunda ortaya çıkan ahlaki davranış bireysel ve örgütsel faktörlerle şekillenmektedir. Örneğin, iç kontrol odaklı bireyler davranışlarının sorumluluğunu daha fazla üstlenme eğiliminde olduklarından daha etik davranmaktadır (Treviño ve Youngblood, 1990; Forte, 2005). Bununla birlikte işyerinde rol çatışmaları, ödül ve cezalar, etik iklim algısı ve etik kültür etik davranışların oluşup oluşmamasında belirleyici olmaktadır (Treviño vd., 2006: 965-967).

2.3.2.3. Davranışsal Etik

Bireylerin davranışlarının hangisinin doğru ya da yanlış veya etik olup olmadığı toplumsal normlar çerçevesinde belirlenmektedir. Benzer şekilde çalışma ortamındaki davranışların da etikliği söz konusudur. Beşeri ilişkilerin söz konusu olduğu her ortamda etik davranılması öncelik kazanmakta, davranışların doğrudan veya dolaylı olarak değerlerle ilişkili olduğu düşünülmektedir (Uğurlu, 2012). Treviño ve arkadaşları (2006: 952) davranışsal etiği genel kabul görmüş ahlaki davranış normlarına göre yargılanan bireysel davranış olarak tanımlamaktadır. Bu çerçevede belirlenmiş toplumsal veya örgütsel kurallara uygun olmayan davranışların etik olmadığı ifade edilebilir.

Davranışsal etik örgütsel adalet algısı ile de bütünleştirilmiş ve tüm çalışanlara hakça ve adil bir şekilde muamele edilmesi ile özdeşleştirilmiştir (Gülcan vd., 2012: 125). İzleyenler adil olarak ve dürüst bir şekilde alınan bir kararı daha çok sahiplenmektedir. Etik bir liderin davranışları olarak meslek bağlılığı, farklılıklara saygı ve nezaket, yaptığı işe inanma ve sorumluluk üstlenme daha ön plana çıkmaktadır (Hughes, 2008). Etik olmayan davranış ilkeleri olarak; ayrımcılık, yıldırma, yolsuzluk, bencillik, dedikodu, kötüye kullanma, hakaret, nezaketsizlik ve ihmalkârlık sıralanabilir (Aykanat, 2014: 74).

Bu bağlamda etik liderliğin davranışsal boyutta altı önemli kriteri kapsadığı ifade edilebilir (Resick vd., 2006: 346-348):

- Kişilik özelliği olarak dürüstlük,
- Etik problemlere yönelik farkındalık,
- Toplumsal fayda,
- Motivasyon ve ilham kaynağı olma,
- Yetke ve sorumluluk vererek cesaretlendirme,
- Rol model olma.

Davranışsal etiğin çalışma ortamının iyileştirilmesi maksadıyla pozitif örgütsel tutum ve davranışları destekleyici mahiyette olduğu görülmektedir. Bu nedenle, liderin harekete geçmeden önce davranışlarının etik değerlere uyup uymadığını kontrol etmesi gerekmektedir (Turhan, 2007).

2.3.2.4. İletişimsel Etik

Etik liderliğin temeli lider ile astı arasında kurduğu sağlıklı iletişimdir. Lider ile izleyicileri arasında adil paylaşımın yapılması ve sosyal mübadele çerçevesinde uyumun sağlanabilmesi bu sağlıklı iletişime bağlıdır.

Ahlaki değerlerin liderden asta taşınmasında iletişimin yeri oldukça önemlidir (Brown vd., 2005). Şeffaflığı teşvik edecek şekilde astı ile iletişim kuran etik lider, etik olmayan davranışları hakkında astının yapacağı eleştiri ve geri bildirime açık demektir (van der Akken vd., 2009). Etkili iletişim becerilerine sahip lider izleyenlerini etik davranmaları konusunda daha rahat motive edebilmektedir (Aykanat, 2014: 75).

Astına değer verdiğini gösteren, iletişim kanallarını açık tutan ve iletişimini sağlıklı bir şekilde devam ettiren lider astlarında güven duygusu uyandırmaktadır (Yılmaz, 2006). Bu nedenle etik liderler iletişim kanallarının çift yönlü açık kalmasına özen göstermektedir. Bu şekilde yönetimin tüm fonksiyonlarının daha etkili yerine getirilmesi de sağlanabilmektedir.

Etik lider izleyicisini etkin bir şekilde dinlemekte, empati yaparak onun beklenti ve ihtiyaçlarını anlamaya çalışmaktadır. Bu süreçte etik lider bilgi

aktarırken, doğruluk, dürüstlük, yansızlık, tarafsızlık ve adil olma ilkelerine uyarak izleyeninde güven uyandırmakta ve ona rol model olmaktadır. Etik lider iletişimi, vizyon paylaşımı için de etkili bir şekilde kullanmaktadır. İzleyiciler, örgütsel politika yapımına katkı sağlama ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarmak konusunda da motive edilmektedir (Jordan, 2002: 25).

2.4. Etik Liderlik Özellikleri ve Etik Liderin Davranışları

Etik liderlik araştırmalarında belirsizliğini koruyan konuların başında etik liderlik özelliklerinin ve etik liderin davranışlarının ne olması gerektiği gelmektedir. Teoride sözünde durmak, kendine nasıl davranılmasını istiyorsa diğerlerine öyle davranmak ve yolsuzluk yapmamak gibi basit kurallarla tarif edilen etik liderliğin pratikte uygulanmasının ne kadar güç olduğu 2000'li yılların başında yaşanan skandallarla tecrübe edilmiştir (Brown, 2007). Giessner ve Van Quaquebeke (2010) ile Rai ve Fiske (2012) bir liderin etik olup olmadığını astların etik liderliği algılama şekline bağlamaktadır. Kısacası, astın etik algısı astın beklentisini etkilemekte ve etik liderlik özelliklerini farklılaştırmaktadır.

Etik lider kararlarında, eylemlerinde ve astları etkileme sürecinde sosyal özelliklerini kullanan, astlarının menfaatini daha ön planda tutan ve tarafların haklarını koruyarak onlara zarar gelmesini önleyen lider olarak tanımlanmaktadır (Gini, 1998). O halde, etik lideri hem insani yanı hem de yöneticilik vasfı ile ele almak gerekmektedir (Brown vd., 2005). Dürüstlük, nezaket, adalet ve güvenirlik kişilik özellikleri olarak incelenebilirken, astlarla iletişim kurma, ödüllendirme, cezalandırma, etik kodu uygulama ve rol model olma gibi özellikler yönetsel beceriler kapsamına girmektedir (Mayer vd., 2010: 8). Ancak, bir kişinin ahlaken üstün özelliklere sahip olması etik bir lider olması anlamı taşımamaktadır (van den Akker vd., 2009: 103).

Etik liderleri ilk olarak evrensel ahlak kuralları çerçevesinde değerlendirmek gerekmektedir. Buradan hareketle, ahlaki insanın özelliklerini irdelemek faydalı olacaktır. Bu anlamda dürüstlük, doğruluk ve güvenirlik öne çıkan ahlaki kişilik özellikleridir (Alkan, 2015: 112). Liderin karakter özelliklerinin temelini dürüstlük, diğer bir ifade ile söylemleri ile eylemleri arasındaki tutarlılık oluşturmaktadır. Etik liderler adil ve ahlaklı davranarak doğru ve dürüst uygulamaları devam ettirmektedir

(De Hoogh ve Den Hartog, 2008: 297). Her türlü faktör altında liderin dürüstlükten vazgeçmemesi astlar tarafından beklenmektedir (Alkan, 2015: 113).

Kişiler etiklik konusunda sürekli kendilerini başkaları ile kıyaslama eğilimindedir (Brown ve Treviño, 2006). Bu noktada işyerlerinde lider rol model olması gereken ilk kişidir. Liderlerin ahlaken üstün karakter özelliklerine sahip olması kadar rol model olarak etiği davranışlarına da yansıtması önemlidir. Ancak bu şekilde, astları için yönlendirici olabilir (Weaver vd., 2005). Zira liderlerini taklit etme eğiliminde olan astlar liderleri gözlemleyerek neyin iyi neyin kötü olduğunun ayırdına varabilmektedir (Kaptein ve Wempe, 2002). Bu nedenle etik liderler söylediği ile yaptığı tutarlı olan, güvenilir rol modeller olarak astları tarafından izlenmektedir (Brown ve Treviño, 2006).

Etik lider astlarını ya rol model olarak ya da örgütte etik kodun uygulanmasına önem vererek etkilemektedir (Brown vd., 2005). Bu durumda etik liderleri ikinci olarak yöneticilik özellikleri çerçevesinde değerlendirmek gerektirmektedir. Etik lider davranışları ile saygı ve nezakete özen göstererek astlarına değer verdiğini hissettirebilmelidir (Alkan, 2015: 112). Etik liderler astların kararlara katılımına olanak tanımakta ve onların fikirlerini serbest bir şekilde dile getirmesine müsaade etmektedir (Brown vd., 2005; Walumbwa vd., 2011). Etik liderler ancak bu şekilde etik davranışların astlara transfer edilmesini sağlayabilir.

Etik liderler astların örgütsel özdeşleşme algılarını da artırarak, örgütsel hedeflere ulaşma konusunda motive etmektedir (Walumbwa vd., 2011). Astların güçlendirilmesi ile etik ilkeleri benimsemeleri ve örgüt içerisinde etik iklimin yaratılması sağlanabilir.

Etik liderin davranışları ile astları etkilemesi için astların üzerinde bir farkındalık yaratması önem taşımaktadır. Bu sebeple etik liderlerin şeffaf davranması beklenmektedir (O'Connell ve Bligh, 2009: 215-216). Bu süreçte liderin toplumsal ahlaki değerleri benimseyerek, adalet ve doğruluğu temel ilkeler olarak davranışlarında uygulaması istenmektedir (Alkan, 2015: 113). Bu şekilde etik lider astlarına ilham kaynağı olabilmekte ve verdiği sözlerde durarak astları üzerinde güven duygusu yaratabilmektedir (Pipkin, 2000).

Etik liderlerin özelliklerini dürüstlük, farkındalık, insan odaklılık, motivasyon, güçlendirme ve sorumluluk olarak özetlemek de mümkündür (Resick vd., 2006: 346). Eisenbess (2012) ise özellikleri insan odaklılık, adalet odaklılık, sorumluluk odaklılık ve aracılık odaklılık şeklinde gruplandırmaktadır. Riggio ve arkadaşları (2010) etik liderin olmazsa olmazı olarak tedbirlilik, cesaret, ölçülülük ve adaleti saymaktadır.

Etik liderin bir diğer özelliği astların örgütsel amaç ve hedefler, örgütsel süreçler ve örgütsel menfaat konusunda bilinçlendirilmesini sağlamasıdır. Bu gayret esnasında astları ile birlikte hareket etmesi gereken liderin motivasyon özelliği devreye girmekte ve liderin vizyonunu astlarına aktarmasını sağlamaktadır. Lider astlardan beklentisini açık ve net bir şekilde ifade ederek onları yönlendirmektedir (De Hoogh ve Den Hartog, 2008: 298).

Motivasyon ile birlikte etik liderlerin en çok müracaat ettiği yöntemlerin başında güçlendirme gelmektedir. Duygusal olarak güçlenen astların yetkinliklerini daha rahat kullanabileceği düşünülmektedir. Böylelikle, astların örgütsel politika yapımına ve karar alma süreçlerine katılımı kolaylaşmaktadır (De Hoogh ve Den Hartog, 2008: 298).

Etik liderlerin diğer bir özelliği bireysel menfaatini geri planda bırakarak, astlarına, kuruma ve topluma faydayı maksimize etmeye çabalamasıdır. Lider etik kodu kullanarak tüm astların yetkinliklerini yönetebilmekte ve sorumluluk üstlenilmesini temin edebilmektedir. Lider de karar alırken doğuracağı sonuçları düşünerek, tedbirli davranarak sorumluluk üstlenme konusunda astlarına örnek olabilmelidir (Riggio vd., 2010).

Bu doğrultuda Northouse (2012) tarafından etik liderin sahip olduğu özellikler aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Diğerlerine saygı duymak,
- Diğerlerine hizmet etmek,
- Adalet konusunda kaygı duymak,
- Dürüstlüğü savunmak,
- Birliktelik sağlamak.

Etik liderlik özelliklerini ve davranışlarını, etik liderin karar verme aşamasında doğru kararı etik kuralları gözeterek vermesi, etik kurallar çerçevesinde astları ile iletişimi sürdürmesi ve astları etik ilkelere uygun ödüllendirmesi ve cezalandırması şeklinde özetlemek mümkündür (Mayer vd., 2010: 8).

Etik liderliğin en önemli özelliklerinden bir diğeri de astları ile çift taraflı ve sürekli iletişim sağlayabilmesidir. Örgütsel kararlar alınırken uyulan etik ilke ve standartların ne olduğu konusunda astlar sürekli bilgilendirilmektedir (Treviño vd., 2000). Ayrıca, liderler astların etiklik konusunda yaşadıkları problemleri ve ikilemleri rahatlıkla paylaşacakları ortamı da sağlayabilmelidir (Weaver vd., 2005). Astların problemleri liderlerine rapor etmeleri konusunda istekli davranmaları tamamen liderlik özelliğine bağlı gerçekleşebilir (Brown vd., 2005).

Etik liderlerin ön plana çıkan özelliklerinden birisi de; ahlaken uygun davranış gösteren astlar ödüllendirilirken, ahlak standartlarını karşılamayan davranışların cezalandırılmasıdır (Brown vd., 2005; Treviño vd., 2000). Öyle ki, etik liderleri diğerlerinden ayıran özellik ödül ve ceza mekanizmasının tamamen örgüt içerisindeki etik davranışların özendirilmesi maksadıyla kullanılmasıdır (Mayer vd., 2012). Ödül ve ceza ile verilmek istenen mesaj o işyerinde etik değer ve standartlara uyulduğunun açık bir şekilde bilinmesidir. Öyle ki, etik liderler başarılı sonuç alınsa dahi etik dışı davranış söz konusu ise ceza verebilmelidir. Böylelikle, sadece sonuç alınmasının yeterli olmadığı, süreç odaklı bir şekilde etikliğin daha ön planda tutulduğu da tüm astlar tarafından algılanabilmelidir (van den Akker vd., 2009: 104).

Yukarıda belirtilen etik liderlik özelliklerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Harvey, 2004: 23):

- Etik liderlikte, etik ilkeler açık ve anlaşılır bir şekilde izah edilmekte ve içselleştirilmesi sağlanmaktadır.
- Etik liderlikte, sorumluluk alınarak etik değerlere uygun davranılmaktadır.
- Etik liderlikte, dürüst davranılarak rol model olunmakta, izleyenlerden de dürüst davranmaları beklenmektedir.
- Etik liderlikte, karar verme dâhil tüm eylemlerde etik ilkelere uyulmaktadır.
- Etik liderlikte, uygulamalar ile politikaların uyumu gözetilmektedir.

- Etik liderlikte, izleyenlerin etik konusunda gelişmelerine destek verilmekte ve teşvik edilmektedir.
- Etik liderlikte, empati sürekli yapılmakta ve tüm eylemlerde paydaşların dikkat ve tepkileri ölçülmektedir.
- Etik liderlikte, sürekli iyileştirme yapılmaktadır.
- Etik liderlikte, misyon, vizyon ve değerler yol göstericidir.
- Etik liderlikte, rol model olan lider izleyenleri etik davranmaları konusunda motive etmektedir.

2.5. Etik Liderliğin Öncülleri

Literatür incelendiğinde, etik liderliğin öncülleri konusunda uygulamalı çalışmalara ihtiyaç bulunduğu görülmektedir (Brown ve Mitchell, 2010: 587). Brown ve Treviño (2006) rol model olma ve kişilik özelliklerinin, etik liderliği belirleyen temel etkenler olduğunu belirtmektedir. Wright ve Quick (2011) de karakterin liderliğin temel belirleyicisi olduğunu, bununla birlikte karakterin etik liderlikte daha baskın bir role sahip olduğunu belirtmektedir. Cinsiyetin etik liderliğe olan etkisinin araştırıldığı çalışma sonucunda; erkeklerin etik liderlik algılarının ortalamaları kadınlarınkine kıyasla daha yüksek bulunmuştur (Elçi vd., 2013).

Etik liderliğin temel özellikleri arasındaki karakter özellikleri arasında güven ile birlikte dürüstlük ve tutarlılık yer almaktadır (Brown vd., 2005). Walumbwa ve Schaubroeck (2009) beş faktör kişilik özelliklerinden özdisiplin ve uyumluluğun etik liderlikle pozitif yönde ilişkili olduğunu tespit etmiştir.

Bu çerçevede etik iklimi beş faktör kişilik özelliklerinden uyumluluk ve özdisiplinin pozitif yönde, nevrotikliğin negatif yönde, kontrol odağının ve ahlaki gerekçelendirmenin pozitif yönde ve Makyavelizmin negatif yönde etkilediğini ifade etmek mümkündür (Brown ve Treviño, 2006: 596).

Kültür de etik liderliğin temel belirleyicileri arasında yer almaktadır (Eisenbess, 2012). Nitekim, liderlerin etkili sonuçlar alabilmesi için liderlik tarzının farklı ortam ve kültürlere adapte edilmesi gerekmektedir (Dorfman vd., 1997). Hofstede (1980, 1981, 1993) tarafından yapılan çalışmalarda da toplumların kültürü, tarihi ve geleneklerine göre ayrıştırıldığı görülmektedir. Martin ve arkadaşları (2009)

ABD ve Almanya'da yaptıkları araştırmada etik liderliğin belirleyicisi olarak kültürel farklılıkları çalışmıştır. Araştırma sonuçları liderlerin karakter, motivasyon ve cesaretlendirme bağlamında farklılaştığını, diğergamlık konusunda farklılaşmadığını göstermiştir. Kültürü oluşturan temel yapı taşlarından değerler de etik kuralları beslemektedir (Gül ve Gökçe, 2008: 380).

Mayer ve arkadaşları (2012) tarafından etik liderliğin öncül ve sonuçlarının belirlenmesi maksadıyla etik liderliği merkez alarak oluşturulan yapısal modelin test edilmesi sonucunda liderin ahlaki değerleri sembolik kullanması ile içselleştirmesinin etik liderliğin temel öncülleri olduğu belirlenmiştir. Etik liderin özellikleri olarak ele alınan güven, dürüstlük, diğergamlık ve tutku gibi değerler liderin ahlaki kimliğini oluşturmaktadır (Aquino ve Reed, 2002). Kuramsal olarak liderin etik davranabilmesi için bu ahlaki değerleri içselleştirmesi gerekmektedir. Uygulama kuramdan hareketle ortaya koyduğu ahlaki değerleri sembolik olarak kullanma ve içselleştirme hipotezlerini test etmiştir. Çalışma sonucunda her iki şekilde de ahlaki değerleri etik liderin göstermesi gerektiği ortaya çıkmıştır.

Kish-Gephart ve arkadaşları (2010) etik olmayan davranışların öncüllerini bireysel, konunun kendisi ve örgütsel olmak üzere üç kategoride incelemektedir. Etikliğin örgütsel davranışlar üzerindeki etkilerinin doğrudan görülmesinden ziyade aracı değişkenlerin rolleri daha açıklayıcı bulunmuştur. İşin kendisi ile ilgili olarak rol belirsizliği arttıkça, etik liderlik algısı azalmakta ve işyerindeki sapkın davranışlar artmaktadır (Newman vd., 2015).

2.6. Etik Liderliğin Sonuçları

Genel olarak etik liderliğin sonuçları konusunda oldukça fazla bilgiye sahip olunmakla birlikte, bu etkilerin nasıl ve neden oluştuğu konusundaki mevcut bilgiler yetersiz kalmaktadır (Barling vd., 2010). Bu açıdan çalışmanın bu kısmında etik liderliğin sonuçları ile beraber bu sonuçların oluşmasında etken olan faktörler de incelenmektedir.

Etik liderlik bu güne kadar yapılan çalışmalarda bir kısım faktörler ile ilişkilendirilmiştir. Örneğin; Mayer ve arkadaşları (2009), Neubert ve arkadaşları (2009) ve Kacmar ve arkadaşları (2011) etik liderlik ile astların örgütsel vatandaşlık

davranışını araştırmıştır. Walumbwa ve Schaubroeck (2009) ile Kalshoven ve arkadaşları (2012) ise çalışanların proaktif davranışlarının etik liderliğin bir sonucu olduğunu ortaya koymuştur. Cullen ve arkadaşları (2003), Koh ve El'fred (2004) ile Schminke ve arkadaşları (2005) etik liderliğin örgütsel bağlılık ve işyerindeki etik davranışları olumlu etkilediğini tespit etmiştir.

Schminke ve arkadaşları (2005), Mayer ve arkadaşları (2010) ve Schaubroeck ve arkadaşları (2012) etik liderlik sonucunda etik iklim yaratılıp yaratılmadığını araştırmıştır. Liderler örgüt içerisinde etik davranışların yaygınlaşması ve etik olmayan davranışların azalabilmesi için gerekli politika ve prosedürleri uygulayarak etik iklim oluşturmaktadır (Mayer vd., 2010: 8). Schminke ve arkadaşları (2005) da etik liderin ahlaki gelişimi ile etik iklimin ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde Neubert ve arkadaşları (2009) etik liderliğin çalışanların etik iklim algısını şekillendirdiğini belirlemiştir.

Piccolo ve arkadaşları (2010) da etik liderliğin astların performansını olumlu etkilediğini tespit etmek istemiştir. Araştırma sonucunda etik liderliğin çalışanların görevlerine verdiği önemi artırmalarını sağlayarak iş performanslarını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Walumbwa ve arkadaşları (2011) etik liderliğin lider-üye etkileşim kalitesini, çalışanların öz-yeterliklerini ve sosyal kimliklerini geliştirerek performanslarında iyileşme sağladığını ortaya koymuştur. Benzer şekilde Walumbwa ve arkadaşları (2012) liderlerin etik davranmalarının iş performansını olumlu etkilediğini belirtmiştir. Aynı bulguyu Bouckenooghe ve arkadaşları (2015) da elde etmiştir.

Etik liderliğin astların pozitif örgütsel tutum ve davranışlarını geliştirdiği ifade edilebilir (Riggio vd., 2010: 2). Çalışanların iş tatmini (Koh ve Boo, 2001; Weaver vd., 2005; De Hoogh ve Den Hartog, 2008; Yang, 2014; Yozgat ve Meşekıran, 2016), örgütsel bağlılık (Hunt vd., 1989; Schminke vd., 2005; Weaver vd., 2005; De Hoogh ve Den Hartog, 2008) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Mayer vd., 2009; Neubert vd., 2009; Kacmar vd., 2011; Zhang vd., 2013) üzerinde etik liderlerin olumlu etkileri olduğu tespit edilmiştir.

Örgütlerde fiziksel ve psikolojik rahatsızlıkların nedenlerinden biri olan örgütsel politika algısı üzerinde etik liderliğin negatif etkisi olduğu tespit edilmiştir

(Kacmar vd., 2011; Kacmar vd., 2013; Zhang vd., 2013). Örgütsel politika algısı çalışanların kişisel menfaat temin etmeleri için sözleriyle ve tutumlarıyla üstü, astı ve akranı olumsuz etkileme yönündeki çabaları olarak ifade edilebilir (Başar vd., 2015). Etik liderlik, iftira atma, karalama, kurumsal bilgiyi kişisel menfaat için kullanma gibi etik olmayan davranışları kapsayan örgütsel politika algısını olumsuz etkileyerek çalışma ortamının huzuruna katkı sağlamaktadır. Ayrıca Zhang ve arkadaşları (2013) etik liderliğin belirsizliğin üzerindeki negatif etkisinde örgütsel politika algısının kısmi aracılık etkisinden bahsetmektedir. Örgütsel etkililiğe katkı sağlayacak çalışan davranışlarının ortaya çıkabilmesi için uygun çalışma ortamının yaratılabilmesi açısından etik liderliğe önem verilmesi gerekmektedir.

Bireylerin pozitif örgütsel tutum ve davranışların oluşmasında temel teşkil eden çalışanların iyilik hali üzerinde de etik liderliğin olumlu etkileri olduğu görülmektedir. Kalshoven ve Bonn (2012) çalışanların iyilik halinin temel belirleyicisi olarak etik liderliği tespit etmiştir. Yang (2014) tarafından yapılan araştırmada etik liderliğin iyilik hali ile birlikte iş tatmini ve yaşam tatmini üzerindeki etkisi çalışılmıştır. Yozgat ve Meşekıran (2016) tarafından da etik liderliğin iş tatmini üzerinde olumlu etkisi bulunduğu ve bu ilişkide temel aktörün lidere duyulan güven olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak mutluluk olarak ifade edilebilecek duygu durumunun oluşmasında etik liderliğin daha somut sonuçlar doğurduğu görülmektedir.

Diğer yandan çalışma ortamının iyileştirilmesinde dikey ve yatay iletişimin rolünün fazla olduğu, etik liderliğin kişiler arası etkileşimi artırarak, katılımcılığı teşvik ederek, örgüt iletişimini geliştirdiği de tespit edilen bulgular arasındadır (Mayer vd., 2012).

Benzer şekilde, etik liderlik tarzının temel belirleyicisi olan lidere duyulan güvenin, iş tatminini olumlu etkilediği tespit edilmiştir (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011). Sökmen ve Ekmekçioğlu (2013) da etik liderliğin bir bütün olarak iş tatmini üzerinde olumlu etkileri olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Bedi ve arkadaşları (2016) tarafından etik liderliğin sonuçları üzerine yapılan meta-analizde etik liderliğin astların etkileşim adalet algısı ve etik davranışları ile pozitif yönde ilişkili olduğu, dönüşümcü liderlikle tamamen, transaksiyonel liderliğin

ödüllendirme boyutu ile kısmen pozitif yönde ilişkili olduğu ve toplumsal kültürün etik liderlik çalışmalarında aracılık rolü bulunduğu tespit edilmiştir.

2.7. Etik Liderlik Konusunda Yapılan Çalışmalar

Moorhouse (2002) tarafından liderin ve örgütün etik değerlerinin belirlenmesine yönelik yürütülen çalışma sonucunda örgütün beş, liderin yedi temel değere sahip olması gerektiği ortaya çıkmıştır. Bir örgütün etik olarak nitelendirilebilmesi için güvenirlik, dürüstlük, adillik, yüksek ahlaki normlara uygunluk ve amaç-araç dengesinin örgüt kültürünün yerleşmiş bir parçası olması gerektiği belirlenmiştir. Benzer şekilde etik liderde bulunması gereken nitelikler ise; örnek olma, güven atmosferi yaratma, dürüstlük, katılımcılığı teşvik etme, ekip çalışması yapma, etkili iletişim becerilerini kullanabilme ve vizyon sahibi olma olarak tespit edilmiştir.

Turhan (2007) ortaöğretim kurumu yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin sosyal adalet algısını ne şekilde etkilediğini araştırmıştır. Araştırma sonucunda etik liderlik tarzının örgütsel adalet algısının önemli bir belirleyicisi olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin etik liderlik tarzını benimsemeleri çalışanlardaki örgütsel adalet algısını doğru orantılı şekilde yükseltmektedir.

Öcel (2009) üretim karşıtı iş davranışlarını ölçmek için kullanılan soru formunu Türkçeye uyarlamak için bir çalışma yapmıştır. Araştırmacı tarafından yapılan geçerlik ve güvenirlik çalışmaları sonucunda ölçeğin kullanılabilir psikometrik özelliklere sahip olduğu belirlenmiştir. Orijinalindan farklı olarak dört faktörlü bir yapı elde eden araştırmacıya göre faktörler kötüye kullanma, çalma, geri çekilme ve sabotaj olarak isimlendirilmiştir.

Uğurlu (2009) öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının yükseltilmesinde etik liderlik tarzının etkisini araştırmıştır. Hatay ilinde görev yapan öğretmenler örnekleminde yapılan araştırma sonuçları etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan pozitif etkisinin yanı sıra etik liderliğin örgütsel adalet algısı üzerindeki olumlu etkisinden kaynaklanan dolaylı etkilerin de söz konusu olduğunu ortaya koymuştur.

Van den Akker ve arkadaşları (2009) 16 farklı ülkeden 500'e yakın katılımcı ile yaptıkları anket çalışmasında etik lider ile asta oluşan güven duygusu arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide astların etik beklentilerinin karşılanmasının oynadığı rolü araştırmıştır. Etik liderliğin rol model olma, ödüllendirme ve cezalandırma ile etik ve değerler konusunda iletişim olmak üzere üç boyutlu olarak ele alındığı çalışmada; katılımcıların üçte biri liderin söylediği ile yaptığının tutarlı olduğunu, liderin hem kişisel hem de profesyonel olarak etik değerlere uygun ilişki kurduğunu, etik kurallara uygun davrananların ödüllendirildiğini, etik olsun olmasın liderlerin sonuca ulaşılmasına önem verdiğini, iletişim kurarken sadece nasıl yapılması gerektiği yönünde davrandığını ve şeffaflığı teşvik ettiğini ortaya koymuştur. Yapılan regresyon analizi sonucunda liderin etik davranışlarının astlarda güven uyandırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Helvacı (2010) tarafından ilköğretim okullarında idarecilik yapan okul müdürlerinin etik liderlik seviyeleri öğretmenlere uygulanan bir anket ile çalışılmıştır. Çalışma sonucunda ilköğretim okullarında etik liderliğin etik iklim, iletişimsel liderlik, etik karar verme ve davranışsal etik boyutlarının yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir. Araştırmacı tarafından yüksek olduğu tespit edilen liderlerin etik davranışlara örnek olarak astlar arasında arabozucu olmama, sorumluluk duygusu içerisinde hareket etme, davranışlarının sınırını bilme ve toplumsal değerlere saygı gösterme sıralanabilir. Öte yandan geliştirilmesi gereken etik davranışlar olarak da hatasını kabullenme, astlara hizmetlerinden dolayı minnet duygusu besleme, başarıyı ödüllendirme ve yenilikçi davranışların ortaya çıkması için uygun iklimin oluşturulması tespit edilmiştir.

Mayer ve arkadaşları (2010) etik liderliğin çalışanların uygun olmayan davranışları üzerindeki etkisini ve bu etkileşimde etik iklimin rolünü araştırmıştır. Farklı alanlarda faaliyet gösteren kamu ve özel sektör işletmelerinde çalışan ve liderlerden oluşan bir örneklemde yürütülen çalışma sonucunda; etik liderlik ile uygun olmayan davranışlar arasında ters yönlü bir ilişki bulunduğu, benzer şekilde etik iklim algısı ile uygun olmayan davranışlar arasında da ters yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi ile bütüncül bir model içerisinde yapılan aracılık testi sonucunda, etik iklim algısının etik liderlik ile çalışanların uygun olmayan davranışları arasındaki etkileşimde aracılık rolü oynadığı

belirlenmiştir. Çalışma bulguları; liderlerin erdemli bir kişi veya ahlaklı bir yönetici olmalarının etik iklim yaratmalarını kolaylaştırdığını, ancak, çalışanların üzerinde doğrudan etkileri olmadığını ortaya koymaktadır. Oluşturulan bu etik iklim algısı, çalışanların etik koda uygun davranmalarını sağlamaktadır. O halde, çalışanların uygun olmayan davranışlarını ortadan kaldırma yollarından biri, liderlerin "etik" davranmak konusunda eğitilmeleri olabilir (Mayer vd., 2010: 13). Bununla birlikte, örgütün insan kaynakları politikasının şeffaf olması da çalışanların uygun olmayan davranışlarını azaltıcı bir etki yapacaktır.

Cemaloğlu ve Kılınç (2012) ilköğretim okullarındaki idarecilerin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin güven ve yıldırma algısındaki rolünü araştırmıştır. Çalışmada yöneticilerin etik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel güven algılarını pozitif yönde ve yıldırma algılarını negatif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Gülcan ve arkadaşları (2012) ilköğretim öğretmenleri örnekleminde okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarını incelemiştir. Araştırma sonuçları okul müdürlerinin etik karar verme ve davranışsal etik konularında iletişimsel etiğe göre daha başarılı olduklarını ortaya koymuştur. Astların etik liderlik algıları cinsiyete ve medeni duruma göre farklılaşmazken; kıdeme, mezun olunan bölüme ve branşa göre farklılaşmaktadır. Kıdem bazında davranışsal etik liderlik algısının normal dağılım eğrisi gösterdiği, başlangıçta kıdemin artmasıyla beklentinin de arttığı, ancak zamanla tekrar azaldığı tespit edilmiştir. Etik karar verme konusunda ise daha kıdemsiz olan astların beklentilerinin daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Branş öğretmeni olanların etik iklim algısının sınıf öğretmeni olanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Branş öğretmenlerinin işyükünün fazla olmayışının, daha otonom ve rahat çalışma ortamına sahip olmalarının bu konuda belirleyici olabileceği belirtilmiştir. Diğer yandan, eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerin davranışsal etik algılarının daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Johnson ve arkadaşları (2012) etik liderlik ile örgütsel güven, örgütsel çıktıların tatmini ve örgütsel etkililik arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonucunda etik liderliğin örgütsel güven ile doğru orantılı olduğu ortaya koyulmuştur. Liderin etik olduğuna inanan çalışanların örgütsel çıktılara ilişkin tatmin seviyelerinin yüksek olduğu ve bu çalışanlar tarafından örgütün etkililiğinin

de olumlu algılandığı araştırmanın diğer sonuçları arasındadır. Araştırmada tespit edilen bir diğer konu da alt kademe yöneticilerin üst kademe yöneticilere kıyasla daha etik davrandıkları yönündedir.

Uğurlu (2012) ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin yöneticilerin etik davranışlarına ilişkin algılarını ölçmeye yönelik bir araştırma yapmıştır. Araştırma, öğretmenlerin algılarına göre, yöneticilerin etik davranış gösterme seviyelerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Araştırmada etik liderlik tarzının işgücü verimliliğini artırdığı yönünde bir kısım bulgular da elde edilmiştir.

Uğurlu ve Sincar (2012) etik liderlik ölçeğini geliştirmek maksadıyla ilköğretim okulu öğretmenleri örnekleminde bir çalışma yapmıştır. Analizler sonucunda 24 sorudan oluşan tek boyutlu bir etik liderlik ölçeği elde edilmiştir. Etik liderlik toplumsal kültürden etkilenmesi nedeniyle ölçek geliştirme çalışmaları ayrı bir öneme sahiptir. Bu doğrultuda yapılan çalışma ile literatüre katkı sağlanmıştır.

Yeşiltaş (2012) etik liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini otel işletmelerinden oluşan bir örneklemde araştırmıştır. Araştırma sonucunda etik liderliğin örgütsel özdeşleşmenin temel belirleyicilerinden biri olduğu tespit edilmiştir. Ancak araştırma bulguları etik liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde doğrudan etkisinden ziyade etik iklimi pozitif yönde etkileyerek örgütsel özdeşleşmeyi artırdığını ortaya koymuştur.

Aykanat (2014) örgütsel adalet ile psikolojik sözleşme ihlali algısı arasındaki etkileşimde etik liderliğin rolünü araştırmıştır. Araştırmada örgütsel adaletin psikolojik sözleşmeyi negatif olarak etkilediği ve bu etkileşimde etik liderliğin aracılık rolü oynadığı belirlenmiştir.

Toytok (2014) tarafından okullarda yapılan araştırma sonucunda etik liderlik algısının cinsiyet, yaş, medeni durum, okul türü ve branş gibi demografik faktörlere göre farklılaşmadığı, etik liderliğin okul kültürünü belirleyen temel faktörlerden biri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yang (2014) etik liderliğin çalışanların iyilik hali, iş tatmini ve yaşam tatmini üzerindeki etkisini Çin kültürü bağlamında ele almıştır. Araştırma sonucunda, etik

liderliğin yaşam tatmini üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü oynadığı, çalışanların iyilik halinin belirlenmesinde etik liderliğin doğrudan etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer bir ifadeyle, liderlerin etik davranışlarının çalışanların sadece iş hayatını değil özel hayatını da olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Madenoğlu ve arkadaşları (2014) tarafından yapılan çalışmada ortaöğretim okullarında yöneticilerin etik davranışları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonucunda etik liderliğin örgütsel bağlılığın belirleyicisi olduğu tespit edilmiştir. Adil ve astları destekleyici davranan liderine güvenen izleyicilerin örgütsel bağlılık düzeyleri artmakta, daha yüksek performans eğilimi göstermektedir.

Alkan (2015) tarafından etik liderlik algısı ölçeği Türkçe'ye uyarlanmış ve geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmıştır. Saha uygulaması farklı sektörlerde yapılan çalışmada ölçek orijinaline uygun olarak üç faktörlü bir yapı sergilemiştir. Ölçekte etik ve adalet boyutu altı, görevlerin/rollerin açıklığa kavuşturulması boyutu beş ve güç paylaşımı boyutu altı soru ile ölçülmüştür. Keşfedici faktör analizi ile geçerliği sağlanan ölçeğin güvenirlik derecesi oldukça yüksek olarak tespit edilmiştir.

Ayan (2015) bir kamu kuruluşunda çalışanlar örnekleminde etik liderliğin iş performansı, içsel motivasyon ve duyarsızlaşma üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda etik liderliğin iş performansı ve içsel motivasyonu pozitif, duyarsızlaşmayı ise negatif etkilediği tespit edilmiştir. Etik liderlik tarzının olumlu sonuçlarının daha iyi anlaşılması örgütsel performansı artırıcı olumlu bir etki de yaratabilmektedir.

2.8. Etik Liderliğin Üretim Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkisi

Üretim karşıtı iş davranışları, çalışanların örgütsel ortama ilişkin algılarının negatif olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır (Kanten ve Ülker, 2013: 625; Kanten ve Ülker, 2014). Bu anlamda örgütteki yönetim tarzının ve liderin yarattığı iklimin çalışanlar üzerinde tesiri fazla olacaktır. Nitekim, liderlik, üretim karşıtı iş davranışları gibi negatif örgütsel davranışların hem belirleyicisi hem de önleyicisi

olarak ele alınan faktörlerden biridir (Tepper vd., 2009; Thau vd., 2009; van Gils vd., 2015).

Yöneticilik tarzlarından otokratik liderlik ile üretim karşıtı iş davranışlarının pozitif ilişkili bulunması, olumsuz duyguların açığa çıkmasında liderin rolünü ortaya koymaktadır (Kanten ve Ülker, 2013: 627; Kanten ve Ülker, 2014). Nitekim, Blau'nun (1964) sosyal mübadele teorisi de lider ile astları arasındaki etkileşime dikkat çekerek, liderin rol model özelliğini ön plana çıkarmaktadır. Öyle ki, lider ve çalışan arasındaki sosyal mübadele ilişkisinde liderin ücret, terfi, doyum sağlayıcı iş koşulları gibi çalışan açısından önem taşıyan konularda dürüst ve adil olması çalışanın örgüte zarar verebilecek davranışlar gösterme olasılığını azaltmaktadır (Treviño ve Brown, 2004). Zira etik liderliğin sapkın davranışlar, işyeri zorbalığı gibi uygun olmayan davranışları azalttığı yönünde tespitler bulunmaktadır (Mayer vd., 2009; Stouten vd., 2010; Avey vd., 2011; Miao vd., 2012). Diğer taraftan Bandura'nın (1977, 1986) sosyal öğrenme teorisi de olumsuz bir rol model olan liderin davranışlarının astlar tarafından zaman geçirmeden tekrarlanacağına işaret etmektedir.

Astlar, bir liderin davranışının etik olup olmadığı konusunda karar veremediği zaman, liderin davranışlarını etiklik bağlamında nötr algılamaktadır (van den Akker vd., 2009: 103). Bu algı astların ahlaki davranışları üzerinde olumlu etki yaratılmasını kısıtlayabildiği gibi bazen astları üretim karşıtı iş davranışlarına dahi yönlendirebilmektedir (Treviño vd., 2000: 129-130).

Detert ve arkadaşları (2007) lokantalardaki üretim karşıtı iş davranışlarının belirleyicisi olarak yönetsel fonksiyon bağlamında kötüye kullanma, etik liderlik ve kontrolün etkilerini araştırmıştır. Kötüye kullanma ve kontrolün üretim karşıtı iş davranışlarını azalttığı tespit edilmiş ancak, etik liderliğin istatistiksel olarak anlamlı bir etkisine rastlanılmamıştır.

Bulutlar ve Öz (2009) tarafından yapılan uygulamalı çalışmada etik iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde akran zorbalığının rolü araştırılmıştır. Etik iklimin akran zorbalığını azalttığını ve örgütsel bağlılığı artırdığını tespit eden araştırmacılar etik iklim yaratılmasının işyerindeki olumsuz turum ve davranışların azaltılmasında etkili bir strateji olabileceği sonucuna ulaşmıştır.

Cemaloğlu ve Kılınç (2012) ilköğretim okullarındaki idarecilerin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin güven ile birlikte yıldırma algısındaki rolünü araştırmıştır. Çalışmada yöneticilerin etik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel güven algılarını pozitif yönde ve yıldırma algılarını negatif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Kessler ve arkadaşları (2013) tarafından liderlik tarzının kişiler arası çatışma ve üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışma sonucunda liderlik tarzının ve kişiler arası çatışmanın bireyin negatif duyguları üzerinde etkili olduğu, bu durumun da üretim karşıtı iş davranışlarına yol açtığı tespit edilmiştir.

Kılıç (2013) tarafından kamu idarelerinde yapılan araştırma neticesinde, etik iklim algısının üretim karşıtı iş davranışlarını negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Özellikle bireysel çıkarların daha ön planda tutulduğu işyerlerinde üretim karşıtı iş davranışlarında artış gözlemlenmiştir. Kamu kaynaklarının azaltılmasının önüne geçilmesinin gerekliliği göz önünde bulundurulursa, araştırmanın kamu idarelerinde çalışanların yasal olmayan tutum ve davranışları önleyici bir tedbir sunması bakımından önemi artmaktadır. Yöneticilerin etik davranışları sonucunda yaratacakları etik iklim algısı üretim karşıtı iş davranışlarının oluşmasını engelleyecektir. Bu bulguyu destekler mahiyette, Sami ve arkadaşları (2016) tarafından Pakistan'daki kamu bankalarında yapılan bir çalışma sonucunda da etik liderliğin çalışanların kamu yararına çalışma ve kamu değeri yaratma algılarını artırdığı tespit edilmiştir.

Van Gils ve arkadaşları (2015) tarafından iki farklı örneklemde yapılan çalışma sonucunda etik liderlik ile sapkın davranışlar arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Özellikle ahlak konusunda farkındalığı yüksek çalışanlar söz konusu olduğunda bu ilişkinin daha da güçlendiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma bulgularından hareketle mevcut literatürün hedeflediği bir liderlik tarzı olan etik liderliğe ulaşılabilmesi için ahlaki farkındalığın yüksek olması gerektiği ifade edilebilir. Etik bir çalışma ortamı yaratılabilmesi için liderin tüm çalışanları bir arada tutmayı başaracak bir vizyon belirlemesi ve bu vizyonun da etik ilkeleri içermesi önemlidir.

Khokhar ve Zia-ur-Rehman (2017) etik liderliğin bireysel iş performansı üzerindeki etkisinde üretim karşıtı iş davranışlarının rolünü sosyal öğrenme ve sosyal mübadele kuramları çerçevesinde araştırmıştır. Araştırmada etik liderliğin bireysel iş performansı olumlu yönde etkilediği ve bu etkileşimde üretim karşıtı iş davranışlarının kısmen aracı olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle, etik liderliğin temel değerlerinin örgütsel kültürün ayrılmaz bir parçası haline getirilmesi sonucunda yaratılacak etik iklimin üretim karşıtı iş davranışlarının oluşmasına müsaade etmeyeceği, böylelikle çalışanların iyilik halinin artacağı ve performanslarında iyileşme görülebileceği ifade edilebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK

İşyerindeki duygulara, duyguların yönetimine olan ilginin artmasıyla birlikte, araştırma konularından biri de tükenmişlik olmuştur. Özellikle beşeri ilişkileri yüksek olan mesleklerde yapılan araştırmalar yaşanan duygusal stresin geçici ve kalıcı hasarlar bırakabildiğini göstermiştir. Böylelikle, giderek yoğunlaşan bir araştırma alanı haline gelen tükenmişlik günümüzde de sıklıkla ele alınan bir örgütsel tutum ve davranış olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bölümde tükenmişlik kavramı detaylı bir şekilde ele alınarak, öncül ve sonuçları bağlamında incelenmekte ve çalışmanın diğer değişkenleri ile ilişkilendirilmektedir.

3.1. Tükenmişlik Kavramı

Tükenmişlik, duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süre çalışmaktan kaynaklanan, fiziksel yıpranma, işyerinde çalışanlara ve hayata karşı olumsuz tutumlar geliştirilmesi gibi belirtilerin eşlik ettiği bir durum olarak ifade edilmektedir. TDK (2004) tarafından "gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme durumu" şeklinde tanımlanmıştır. Benzer bir tanım yapan Schaufeli ve Buunk (1996: 311) tükenmişliği tarif ederken yangın veya mum metaforunu tercih etmektedir. Yangın, yanması için gerekli kaynaklardan yoksun bırakılınca nasıl sönüyorsa, çalışanlar da etki yaratacak kapasitelerini kaybetmeye başladıklarında tükenmişlik sendromu yaşamaktadır (Schaufeli vd., 2009).

Maslach (1998) tükenmişliği fiziksel bitkinlik, kronik yorgunluk, iş performansında azalma, çaresizlik ve ümitsizlik duyguları yaşayan bireyde olumsuz bir benlik kavramının gelişmesi ile birlikte kişinin iş yaşamına ve diğer çalışanlara karşı negatif tutumları ile belirginleşen fiziksel, duygusal ve zihinsel bir sendrom olarak tanımlamıştır. Maslach ve arkadaşları (2001) tükenmişliği, çalışanın işine karşı duyduğu öfke sonucunda, işe duyulan bağlanmanın yok olması olarak tarif etmiştir.

Kavram her ne kadar ilk defa Bradley (1969) tarafından kullanılmış olsa da kavrama ilişkin teori Freudenberger (1974) ve Maslach (1976) tarafından geliştirilmiştir. 1970'li yıllarda birey ve örgüt üzerinde yarattığı etkilerin çoğunlukla olumsuz olmasının fark edilmesiyle tükenmişlik önemli bir çalışma konusu haline gelmiştir (Sürgevil, 2006). Schaufeli ve arkadaşları (2009) tarafından da belirtildiği gibi alanda en çok araştırma yapılan konu haline gelen tükenmişlik üzerine binlerce eser yazılmıştır. Bununla birlikte, tükenmişlik konusundaki saha araştırmalarının 1980'lerden sonra ivme kazandığı görülmektedir (Schaufeli ve Buunk, 1996: 313). Literatürdeki bu gelişmeyi beş aşamalı ele almak mümkündür (Schaufeli vd., 1993):

- Maslach Tükenmişlik Envanteri (MBI-Maslach Burnout Inventory) gibi belirli soru setleri kullanılması,
- Araştırmaların Kuzey Amerika dışına yayılması,
- İnsan odaklı hizmet veren çalışan örnekleminde yoğunlaşılması,
- Çalışmaların bireysel faktörlerden ziyade örgütsel faktörlere ve işle ilgili niteliklere odaklanması,
- Kullanılan metodolojilerin belirsizleşmesi.

Schaufeli ve Buunk (1996: 313) bu beş safhalı gelişimin devamında çalışmaların bir kısmının tükenmişlik kavramını diğer psikolojik kuramlarla örtüştürme gayretlerine yoğunlaştığını ve tükenmişliğin belirli bir zaman dilimi içerisindeki seyrinin araştırılmaya başlandığını belirtmektedir.

Freunderberger'e (1974) göre işe fazla odaklanmak enerji ve sosyal kaynakların tükenmesine neden olmaktadır. Bu açıdan tükenmişlik, enerji kaynaklarının belirli bir süre tüketilmesi sonucunda oluşan kayıplar olarak ifade edilebilir (Hobfoll ve Freedy, 1993). Nitekim tükenmişliğin fiziksel belirtileri arasında tükenme, yorulma ve somatik rahatsızlıklar, psikolojik belirtileri arasında duygusal kaçınma, sosyal ortamlardan uzaklaşma ve bilişsel belirtileri arasında ise iletişimde sinik davranışlarda bulunma, uzun saatler çalıştığı halde az iş yapabilme sayılabilir (Gorgievski ve Hobfoll, 2008).

Tükenmişlik, duygusal tükenmenin ve sinizmin oluştuğu bir sendromdur. Duygusal kaynakları tükenen işgörenler psikolojik düzeyde kendilerini bitkin

hissetmektedir. Kişinin duygusal anlamda sahip olduğu değer yargılarını yitirmesi; beraber çalıştığı ve iş bölümü yaptığı kişilere karşı duyarsız hale getirmekte, kişisel başarı isteği azalmakta ve tükenmişlik kaçınılmaz bir hal almaktadır (Sürgevil, 2006).

Özellikle beşeri ilişkiler ağırlıklı çalışan kişilerde tükenmişlik sendromu yaygın bir şekilde izlenmektedir. Freunderberger'e (1974) göre tükenmişlik genellikle insanlar ile yüz yüze çalışılan mesleklerde görülmektedir. Maslach ve Jackson (1981: 99) de beşeri ilişkilerin yoğun olduğu hizmet sektörü çalışanlarının diğer meslek gruplarına kıyasla diğer kişilerle daha fazla zaman geçirdiklerini belirtmektedir. Cordes ve Dougherty (1993: 643) meslekleri kişiler arası ilişkilerin sıklığı ve yoğunluğuna göre aşağıdaki gibi gruplandırarak tükenmişlik derecelerini tayin etmiştir. Bu gruplandırmaya göre sosyal hizmet görevlisi, müşteri hizmetleri temsilcisi, öğretmen ve hemşire gibi insanlarla sürekli iletişim halinde olan ve onların ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak üzere çalışan meslek grubunun tükenmişlik seviyesinin en yüksek olduğu görülmektedir.

Kişiler arası ilişkilerin sıklığı			
	Yüksek	Resepsiyonist Satış temsilcisi Kütüphaneci Tazminat görevlisi **(Orta)**	Sosyal hizmet görevlisi Müşteri hizmetleri temsilcisi Öğretmen Hemşire **(Yüksek)**
	Düşük	Doktor (Asistan) Orman korucusu Petrol rafineri operatörü Laboratuvar teknikeri **(Düşük)**	Doktor (Birinci Basamak) Savcı İtfaiye eri Polis memuru **(Orta)**
		Düşük	Yüksek

Kişiler arası ilişkilerin yoğunluğu

Şekil 4: Meslek Grupları ve Tükenmişlik Seviyeleri

Kaynak: Cordes ve Dougherty, 1993: 643.

Şekil-4'te yer alan meslek gruplandırmalarında belirtildiği gibi, doktor (asistan), orman korucusu, petrol rafineri operatörü ve laboratuvar teknikeri gibi daha belirgin işlere odaklı çalışan ve nispeten beşeri ilişkileri diğer gruplara nispeten daha

az olan veya daha görev odaklı ilişki kuran mesleklerde tükenmişlik seviyesi diğer gruplara kıyasla daha düşük seviyededir.

Ne var ki, Schaufeli ve arkadaşları (2009: 206) tükenmişliğin sektör gözetmeksizin, insanla uğraşsın ya da uğraşmasın, çalışan yönetici, beyaz yaka mavi yaka, girişimci yönetici ayrımı gözetmeksizin çalışma hayatında karşılaşılan bir durum olduğunu belirtmektedir. Bakker ve arkadaşları (2004: 84) da özellikle duygusal tükenmenin her meslek grubunda görülebildiğini vurgulamaktadır. Pines ve Aronson (1988) da kavramı daha geniş ele alarak, tükenmişliğe duygusal kaynakların kullanılması gereken uzun dönemli işlerde karşılaşılan bir durum şeklinde yaklaşmaktadır.

Müşteri ile çalışan arasındaki ilişki müşterinin psikolojik, sosyal veya fiziksel sorunları üzerine kurulmaktadır ve ne yazık ki müşterilerin duyguları daha çok kızgınlık, korku, utanma veya mutsuzluk olarak ortaya çıkmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981: 99). Tükenmişlikle ilgili yapılan çalışmalar sonucunda tükenmişliği tanımlayan ifadeleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Cordes ve Dougherty, 1993):

- Yıpranmak, bitmiş hissetmek,
- Yaratıcılığın kaybolması,
- İşe bağlılığın yok olması,
- Müşterilere, çalışma arkadaşlarına, işe ve kuruma yabancılaşma,
- İşyerindeki strese karşı verilen bir cevap,
- Rahatsızlık verici fiziksel ve duygusal semptomlarla ilişkili müşterilere ve kendisine karşı yapılan uygun olmayan tutum ve davranışlar.

Tükenmişliğin stresten net bir şekilde ayrılamadığı da görülmektedir. Ganster ve Schaubroeck (1991) tükenmişliği stresin bir türü olarak betimlemekte ve kişiler arası ilişkilerin yoğun olduğu iş ortamının yarattığı stresli çalışma koşullarına verilen bir tepki olarak görmektedir. Stres de kişinin çevresiyle etkileşimi veya uyumsuzluğu ile rol çatışmalarından doğmaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993: 625). Schuler (1980) stresi belirsizliğin yüksek olduğu ancak önemli çıktılara sebep olan fırsat, beklenti veya bir kısıt olarak tanımlamaktadır. Bu açıdan tükenmişliğin de iş

ortamındaki stres faktörleri gibi ortaya çıkan bir tepki olduğunu kabul etmek gerekebilir (Shirom, 1989). Diğer taraftan stresin anlık tepkiler olduğunu, tükenmişliğin ise uzun süren stres sonucunda ortaya çıktığını ileri süren çalışmalar da bulunmaktadır (Schaufeli ve Buunk, 1996: 316).

Diğer taraftan, tükenmişliğin kavramsal modelleri oluşturulurken stresle ilgili teorilerden yararlanıldığı da görülmektedir. Tükenmişliği açıklamada özellikle Hobfoll (1989) tarafından kavramsallaştırılan kaynakların korunması teorisinden yararlanılmaktadır. Teori kişilerin kullanacağı kaynakları temel ihtiyaçları karşılamaya yönelik değerlendirmekle birlikte temel kaynakların yaratılması için kullanılacak araçları da kapsayacak şekilde geniş bir perspektiften yaklaşmaktadır. Bu açıdan, teori bireylerin kaynakları elde etme, elde tutma, geliştirme ve koruma güdüsüyle hareket ettiği temeline dayanmaktadır. Teoriye göre kişiler aşağıdaki üç koşuldan biri veya birkaçı oluşunca stres yaşamaktadır (Gorgievski ve Hobfoll, 2008: 2-4).

- Temel kaynakları kaybetme riski,
- Temel kaynakları kaybetme,
- Önemli yatırımlar yapılmasına rağmen temel kaynaklara ulaşamama.

İş hayatı bağlamında teori incelendiğinde, temel kaynakların elde edilmesi ve geliştirilmesi için kişilerin kazanç elde etmesi gerekmektedir. İş hayatı bir taraftan bu kaynakları sağlarken karşılığında da kişinin başka kaynaklarını almaktadır. İş hayatının beklentileri kişinin kaynaklarını aştığı zaman ortaya tükenmişlik durumu çıkmaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2004).

3.2. Tükenmişlik Kavramının Boyutları

Tükenmişlik duygusunun kavramsal olarak açıklanması ve görgül olarak ölçülmesi konusunda, Maslach ve Jackson (1981) tarafından öne sürülen boyutlandırma çalışmasına kadar araştırmacılar arasında ortak bir görüş bulunmamaktadır. MBI'nın geliştirilmesi sonrasında bu görüş farklılıkları çoğunlukla sona ermiş ve envanter tükenmişlik kavramının ölçülmesinde yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Bununla birlikte, tükenmişliği farklı boyutlarda ele alan çalışmalara rastlamak da mümkündür. Örneğin; Kristensen ve arkadaşları (2005) tükenmişliği kaynağı açısından değerlendirmiş ve ilişki kurulan kişiyle ilgili, işle ilgili ve müşteriyle ilgili olmak üzere üç gruba ayırmıştır. Tükenmişliğin kaynağına göre yapılan bu gruplandırmada fiziksel ve psikolojik güçsüzlük hali kişinin kendinden kaynaklanabileceği gibi işin niteliği, çalışma arkadaşları, işyerindeki fiziksel koşullar gibi iş ile ilgili faktörlerden de kaynaklanabilir veyahut tükenmişliğe tamamen müşteri deneyimleri sebep olabilir (Yıldırım ve İçerli, 2010: 125).

Ayrıca tükenmişliğin bir süreç olarak ele alındığını da belirtmekte fayda bulunmaktadır. İlk defa Cherniss (1980) tarafından kişinin işyerinde strese karşı olumsuz tutum ve davranış geliştirme süreci olarak ele alınan tükenmişliğin ilk aşaması beklenti ve yükümlülükler arasında dengesizlik oluşması, ikinci aşaması dengesizlik sonucunda kısa sürede olumsuz iyilik hali, yorgunluk ve tükenme gibi belirtilerin doğması ve üçüncü aşaması da baş etme stratejilerinin oluşturulmasıdır.

Maslach (2003) kişilerin işyerindeki beklentileri karşılayamaması sonucunda ilk olarak duygusal yönden tükendiklerini ve kaynak yoksunluğu yaşadıklarını belirtmektedir. Sonraki aşamada savunma mekanizması geliştiren birey kendisi ile işi arasında, çalışma arkadaşları arasına mesafe koymaktadır. Bu duyarsızlaşma işin nitelikleri ile kişi yetenekleri arasında duygusal bir mesafe de yaratmaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993: 624). Böylelikle, kişi işinden başlangıçtaki beklentileri karşılayamayacağı için soğumaktadır. Sonunda da yetenekleri konusunda, kişiler arası ilişkileri konusunda şüphe duymaya başlamaktadır (Leiter ve Maslach, 1988). Leiter (1988) yüksek duygusal tükenmenin ancak duyarsızlaşma ile birlikte performans düşüklüğüne sebep olduğunu vurgulamaktadır.

Tükenmişlik sendromunun açıklanmasında süreç yaklaşımını savunan başka araştırmalar da bulunmaktadır. Golembiewski ve Munzenrider (1984) ve Golembiewski (1989) sürecin duyarsızlaşma ile başladığını, düşük kişisel başarı hissi ile devam ettiğini ve duygusal tükenme ile sonuçlandığını belirtmektedir. Bu sıralamayı test eden ampirik çalışmalar (ör.; Burke ve Descza, 1986; Burke ve Greenglass, 1989; Cahoon ve Rowney, 1989) da olmakla birlikte araştırmacıların

kesitsel çalıştıkları ve nedensellik için yeterince kanıt sunamadıkları görülmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993: 625).

Bunlarla birlikte, Schwab ve Iwanicki (1982) gibi araştırmacılar aşamaların birbiriyle etkileşimde olduğunu ancak bir süreç hiyerarşisi içerisinde olmadıklarını savunmuştur. Diğer taraftan tükenmişliğin bir süreç olsa da sadece duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarından oluştuğu da ileri sürülmektedir (Bakker vd., 2004: 84). Lee ve Ashfort (1996) tarafından öncül ve sonuçları bağlamında tükenmişlik ile ilgili yapılan meta analiz sonuçları da düşük kişisel başarı hissinin diğer iki boyut gibi belirgin öncül ve sonuçlarla ilişkisi olmadığını ortaya koymaktadır.

Tükenmişlik ile ilgili önemli çalışmaları olan Maslach, tükenmişliği işi gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi şeklinde üç boyut olarak tanımlamıştır (Maslach ve Jackson, 1981; Maslach ve Jackson, 1986; Cordes ve Dougherty, 1993; Schaufeli ve Buunk, 1996; Maslach, 2003; Budak ve Sürgevil, 2005: 96). Literatürde yaygın olarak kabul gören bu boyutları aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür.

3.2.1. Duygusal Tükenme

Tükenmişlik genel anlamda yoğun duygusal tükenme duygusundan oluşmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981: 99). Belirli çalışma koşullarına uzun süre maruz kalma sonucunda yoğun fiziksel, duygusal ve bilişsel gerginlik sonucu oluşan yorgunluk duygusal tükenme olarak tarif edilmektedir (Bakker vd., 2004: 84).

Bu aşamada kişiler enerjilerinin kaybolduğunu ve duygusal kaynaklarının bittiğini düşünmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993: 623). Tükenmişliğin temel boyutu olarak ele alınan ve geniş çaplı araştırmalara konu olan duygusal tükenme durumunda çalışanlar, fiziksel ve psikolojik olarak yetersizleştiklerini, aşırı yorgun olduklarını ve tükendiklerini ifade etmektedirler. Golembiewski (1989) duygusal tükenmeyi kişinin duygusal olarak uçurumun kenarında olması şeklinde ifade etmektedir.

Duygusal olarak tükendiğini hisseden çalışanlar belirli bir psikolojik seviyenin üzerine çıkamamaktadır (Maslach ve Jackson, 1981: 99). Keza birey duygusal ve

fiziksel kaynaklarında yoksunluk yaşamaya başlamaktadır. Bu tutku yoksunluğu hissi, kişinin işini eskisi gibi yapamaması sonucunda kaçınma ve gerilim gibi bir takım psikolojik sıkıntılar da doğurmaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993: 623).

Duygusal tükenmişlik, sabahları yorgun uyanma, farklı bir görev karşısında gerekli enerjiyi bulamama veya işe gelme konusunda bir yılgınlık hissetme gibi fiziksel özelliklerle de açıklanmaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993; Schaufeli ve Buunk, 1996; Maslach ve Leiter, 1997).

Fiziksel ve psikosomatik belirtilerle birlikte kişi kendini yalnızlık ve çaresizlik duygusu içerisinde kapana kısılmış gibi hissetmeye başlamaktadır. Bir sonraki aşamada tükenmişlik hissi bilişsel süreçleri de olumsuz etkilemeye başlayarak kişinin duyarsızlaşmasına neden olmaktadır (Schaufeli ve Buunk, 1996: 315).

3.2.2. Duyarsızlaşma

Tükenmişliğin ikinci bileşeni olarak duyarsızlaşma bireyin ruh haliyle ilgilidir. Tükenmişliğin bu evresi; çalışanların işe katılımlarının iyice azaldığı, ideallerine son verdikleri, etkili çalışma kapasitelerinin ciddi anlamda yıkım ve erozyona uğradığı bir durumu temsil etmektedir. Bakker ve arkadaşları (2004: 84) duyarsızlaşmayı kişinin işinden, işi ile ilgili malzemelerden ve işin içeriğinden soğuması olarak tanımlamaktadır.

Duyarsızlaşma, bireyin duygusal bağlamda işi ile ilgili olumsuz bir tepkiyi yansıtmaktadır. Sonuç bireyin çalışma arkadaşlarına, müşterilere ve örgüte karşıt davranışlarda bulunması şeklinde yansımaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993: 623). Duyarsızlaşmayı, hizmet alanlara karşı negatif ve sinik tutum gösterilmesi olarak da tarif etmek mümkündür (Schaufeli ve Buunk, 1996: 314).

İnsanlara karşı duyarsızlaşan çalışanlar müşterilerin yaşadıkları problemleri bir şekilde hak ettiklerini düşünmeye başlamaktadır (Maslach ve Jackson, 1981: 99). Hatta çalışanlar müşterilere karşı küçültücü ve alaycı bir tutum sergilerken, onlara sanki bir objeymiş gibi davranmakta, müşteri ihtiyaçlarına çözüm üretmekten kaçınmaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993: 623). Golembiewski (1989) de kişilerin bu aşamada her türlü ilişkiyi bir menfaat üzerine kurguladığını belirtmektedir.

Çalışanlar müşterileri bir birey olarak algılamaktan uzaklaşarak, onlara karşı duygudan yoksun bir şekilde davranmaktadır (Yılmaz vd., 2012: 699).

Burada psikolojideki duyarsızlaşmanın bireyin kendisinden ve somut olarak algıladığı dünyadan uzaklaşması anlamına gelirken, örgütsel davranış alanında ele alınan duyarsızlaşmanın kişiden hizmet alanlara karşı gösterdiği uzaklaşma manası taşıdığını hatırlatmakta fayda bulunmaktadır. Duyarsızlaşma sonucunda rastlanabilecek tutum ve davranışlara argo kelimeler kullanma, durum üzerine takıntılı bir şekilde uzun zaman harcama, iş hayatını keskin hatlarla özel hayatından ayırma, molaları uzatma ve çalışma arkadalarıyla mesai saatinde uzun sohbetler yapma örnek olarak verilebilir (Maslach ve Pines, 1977).

3.2.3. Düşük Kişisel Başarı Hissi

Tükenmişlik sürecinin üçüncü boyutu olan düşük kişisel başarı hissi, çalışanların tükenmişliğe yol açan faktörler karşısındaki kişisel tepkilerine işaret etmektedir. Düşük kişisel başarı hissi, kişinin kendisini olumsuz olarak değerlendirme eğilimine girdiği bir ruh halini yansıtmaktadır. Hatta kişi sadece kendisini olumsuz değerlendirmemekte, performansı hakkında olumsuz yargılarda da bulunmaktadır (Maden, 2013: 97). Diğer taraftan bu kişilerin amirlerinden disiplin cezası alma ihtimali de yüksektir (Cordes ve Dougherty, 1993: 624).

Düşük kişisel başarı hissi, çalışanların kendilerini yaptıkları işte etkisiz ve yetersiz olarak algılamaları ile ilgili bir duygusal tepkiye yol açmaktadır. Öyle ki, kişiler kendi yeteneklerinden şüphe duymakta (Yıldız, 2012), işinde ve kişiler arası ilişkilerde başarılı olamamaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993: 623-624).

Bu aşamada çalışanlar kendilerini işyerinde mutsuz hissetmekte ve işlerindeki başarılarından tatmin olamamaktadır (Maslach ve Jackson, 1981: 99). Hatta çalışanlar kariyer ilerlemesi yapamayacaklarını ya da mevcut pozisyonlarını koruyamayacaklarını düşünmeye başlamaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993: 624).

3.3. Tükenmişliği Etkileyen Faktörler

Tükenmişlik bir çalışanın olumsuz duygular sonucunda gösterebileceği örgütsel tutum ve davranışların sonucu olarak ifade edilmektedir (Schaufeli vd.,

2009: 214). Çalışanın olumsuz duygularının kaynağı genel olarak çevresel faktörler görülmüştür. Tükenmişlik konusunda geliştirilen modellerin çoğu bireysel faktörlerden ziyade örgütsel faktörlerin tükenmişlik üzerinde etkisi olduğunu ileri sürmektedir (Schaufeli ve Buunk, 1996: 313). Son dönemde ise araştırmaların bireysel faktörler üzerine eğildiği görülmektedir (Halbesleben ve Buckley, 2004). Bu doğrultuda çalışmanın bu kısmında tükenmişliği etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır.

3.3.1. Bireysel Faktörler

Tükenmişliği etkileyen bireysel faktörleri demografik özelliklerle birlikte kişilik özellikleri bağlamında değerlendirmek mümkündür. Bu kısımda demografik özellikler olarak yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu üzerinde durulmakta ve tükenmişliği etkileyen kişilik özellikleri açıklanmaktadır.

3.3.1.1. Kişilik Özellikleri

Tükenmişliğin kişilik özellikleri ile ilişkisi birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır. Örneğin; Keane ve arkadaşları (1985) dış kontrol odaklıların, Nagy ve Davis (1985) A tipi kişiliğe sahip olanların ve McCranie ve Brandsma (1988) nevrotiklerin tükenmişlikle yüksek seviyede pozitif ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Diğer taraftan Poulin ve Walter (1993) özgüvenleri düşük olan çalışanların tükenmişlik seviyelerinin yüksek olduğunu tespit etmiştir. Stresle mücadelede savunmacı stratejileri kullananların tükenmişlik ile pozitif yönde ilişkili (Thornton, 1992), mücadeleci stratejileri benimseyenlerin negatif yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir (Koeske vd., 1993).

Kişilik özelliklerinin tükenmişlik ile ilişkisinin araştırıldığı başka bir çalışmada beş faktör kişilik özellikleri kullanılmıştır. Zellar ve arkadaşları (2000) tarafından yapılan bu çalışma sonucunda nevrotikliğin duygusal tükenme ile pozitif yönlü, dışa dönüklük, deneyime açıklık ve uyumluluğun duyarsızlaşma ile ters yönlü ve dışadönüklük ve deneyime açıklığın düşük kişisel başarı hissi ile ters yönlü ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bakker ve arkadaşları (2006) da beş faktör kişilik özellikleri ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi araştırmış ve nevrotikliğin tüm boyutları,

dışadönüklüğün duyarsızlaşmayı ve düşük kişisel başarı hissini ve deneyime açıklığın duyarsızlaşmayı yordadığını belirlemiştir.

Alarcon ve arkadaşları (2009) yaptıkları meta-analiz çalışması sonucunda kişilik özellikleri ile tükenmişlik arasındaki ilişkileri tespit etmiştir. Analiz neticesinde tükenmişlik ile öz kendilik değerlendirmesinin, dışadönüklüğün, özdisiplinin, uyumluluğun, pozitif duygulanımın, iyimserliğin ve proaktifliğin negatif; negatif duygulanımın ve A tipi kişiliğin pozitif ilişkili olduğunu test etmiştir. A tipi kişiliğin düşük kişisel başarı hissi ile ilişkili olduğu, diğer değişkenlerin tükenmişliğin tüm boyutlarıyla ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Polatcı (2007) da A tipi kişiliğin ve dış kontrol odaklılığın tükenmişliğin temel belirleyicisi olduğunu ifade etmektedir. Özgüner (2016) tarafından da dış kontrol odaklıların iç kontrol odaklılara kıyasla tükenmişlik sendromuna yakalanma ihtimalinin daha yüksek olduğu belirtilmektedir.

3.3.1.2. Yaş

Diğer demografik faktörlere kıyasla yaş daha belirgin bir şekilde tükenmişliği etkilemektedir (Koç, 2012). Yaş ile tükenmişlik algısı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunması, yaş ilerledikçe tükenmişlik algısının azaldığını göstermektedir (Aybas vd., 2013: 80). Nitekim, tükenmişlik sendromuna mesleğin ilk yıllarında daha fazla rastlandığı (Maslach ve Jackson, 1981: 111), özellikle gençlerin tükenmişliği daha fazla rapor ettiği tespit edilmiştir (Cordes ve Dougherty, 1993: 633). ABD'de yapılan çalışmalar daha genç ve tecrübesiz olan kişilerin daha fazla tükenmişlik yaşadığını ortaya koymaktadır (Byrne, 1991). Diğer taraftan Hollanda gibi Avrupa ülkelerinde yaşlıların daha fazla tükenmişlik duygusuna kapıldıkları tespit edilmiştir (Schaufeli ve Van Dierendonck, 1994). ABD'nin aksine Avrupa'da yaşlılarda tükenmişliğin fazla olmasının, mobilitenin düşük olmasından ve sosyal güvenlik sistemine ilişkin regülasyonlardan kaynaklandığı ifade edilmektedir (Schaufeli ve Buunk, 1996: 320).

Boyutlar bazında da yaşa göre bir kısım farklılaşma olduğu görülmektedir. Genç çalışanların duyarsızlaşma seviyeleri daha yüksek iken yaşlı çalışanların düşük kişisel başarı hisleri daha yüksektir (Maslach ve Jackson, 1981: 111). Benzer şekilde daha tecrübeli çalışanların duyarsızlaşma ve duygusal tükenmelerinin tecrübesizlere

kıyasla daha az olduğu tespit edilmiştir (Anderson ve Iwanicki, 1984). Ardıç ve Polatcı (2009) da genç ve tecrübesiz çalışanların kendilerini ispat için daha fazla çalışmalarından dolayı daha kısa sürede tükenebileceklerini ifade etmektedir.

3.3.1.3. Cinsiyet

Tükenmişliğin cinsiyete göre farklılaştığı bilinmekle birlikte ilişkinin yönü ve boyutu konusunda bir netlik bulunmamaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993: 633). Ancak, diğer taraftan Maslach ve arkadaşları (2001) da cinsiyetin güçlü bir belirleyici olmadığını düşünmektedir. Bu sebeple, cinsiyetin tükenmişlik ile ilgisi incelenirken meslek grupları ve statüleri bağlamında değerlendirilmesi daha anlamlı olabilir (Maslach ve Jackson, 1981: 110; Greenglass, 1991). Zira kadınlarda duygusal tükenmişlik daha fazla görülürken, erkeklerde duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissine daha fazla rastlanmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981: 111). Diğer yandan Schaufeli ve Buunk (1996: 320) sadece duyarsızlaşmanın cinsiyete göre farklılaştığını, diğer iki boyutta anlamlı bir farklılık tespit edilmediğini belirtmektedir.

Genel olarak kadınların müşterilerin problemleri ile daha fazla uğraşma eğiliminden kaynaklı olarak daha fazla tükenme riski taşıdığı belirtilmektedir (Maslach ve Jackson, 1985: 838). Araştırmacılara göre bu riskin üç temel nedeni bulunmaktadır: (1) kadınların hemşire, öğretmen, PDR gibi meslekleri daha fazla yapması (2) kadınların saha elemanı olarak görev yapması nedeniyle kişilerle daha fazla münasebette bulunması (3) kadınların hem evde hem de işte daha fazla stres altında olması.

Yönetsel pozisyonların genelde erkekler tarafından işgal edildiği düşünüldüğünde, erkeklerin duyarsızlaşmaya daha açık olduğu ifade edilmektedir (Ogus vd., 1990). Benzer şekilde, meslekler bağlamında ele alındığında, hemşirelerin veya sosyal hizmet çalışanlarının çoğunlukla kadın olması, polis gibi mesleklerde ise erkeklerin fazla olması farklılığı açıklamaya yardımcı olmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981: 111). Nitekim Tilakdharee ve arkadaşları (2010) erkeklerin daha fazla tükendiklerini rapor etmektedir.

3.3.1.4. Medeni Durum

Evli olanlar, tükenmişliğin boyutlarından sadece duygusal tükenme ile pozitif yönde ilişkili bulunmuş, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi ile ilişkilendirilmemiştir (Maslach ve Jackson, 1981: 111). Evli olanların olmayanlara kıyasla daha az tükenmişlik raporladıkları da belirlenmiştir (Maslach ve Jackson, 1985; Maslach vd., 2001). Çocuk sahibi ailelerin de tükenmişlik seviyelerinin düşük olduğu tespit edilmiştir (Maslach ve Jackson, 1985). Bu bulgularla benzer şekilde hiç evlenmemiş ya da boşanmış kişilerle birlikte çocuk sahibi olmayan evli kişilerin tükenmişlik seviyelerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur (Arı ve Bal, 2008).

3.3.1.5. Eğitim Durumu

Eğitim seviyesi ile duygusal tükenme pozitif ilişkili iken, duyarsızlaşma negatif ilişkilidir (Maslach ve Jackson, 1981: 111). Fletcher (1988) eğitim seviyesi düşük olan daha düşük statülü işgörenlerde tükenmişliğin daha yaygın görüldüğünü belirtmektedir. Lee ve arkadaşları (2003) da eğitim seviyesi arttıkça tükenmişliğin azaldığını tespit etmiştir. Diğer taraftan, bir kısım araştırmalarda ise tam tersi durum olarak eğitim seviyesi arttıkça tükenmişliğin de arttığı bulunmuştur (Maslach vd., 2001). Bunlarla birlikte eğitim ile tükenmişlik arasında herhangi bir ilişki bulunmadığını belirten çalışmalara rastlamak da mümkündür (Türkçarpar, 2013).

Bu kısımda incelenen ve tükenmişliği etkileyen bireysel faktörlerin genel olarak neler olduğunu ve tükenmişliği ne şekilde etkilediğini Tablo-4'te özet olarak görmek mümkündür.

Tablo 4: Tükenmişliği Etkileyen Bireysel Faktörler

Araştırmacı(lar)	Kişilik Özellikleri	Yaş	Cinsiyet	Medeni Durum	Eğitim Durumu
Anderson ve Iwanicki, 1984		Tecrübeliler<DT, D			
Aybas vd., 2013		T:-			
Cordes ve Dougherty, 1993		Gençler>T			
Maslach ve Jackson, 1981		Gençler>D Yaşlılar>DKBH	Kadın>DT Erkek>D, DKBH	Evli olanlar DT:+	DT:+ D:-
Maslach ve Jackson, 1985				Evli olanlar<T Çocuk sahibi olanlar<T	
Byrne, 1991		Gençler>T			
Scahufeli ve Van Dierendonck, 1994		Yaşlılar: T			
Etzion ve Pines, 1986			Kadın>T		
Ogus vd., 1990			Erkek>D		
Fletcher, 1988					T:-
Keane vd., 1985	Dış kontrol odağı>T				
Nagy ve Davis, 1985	A tipi kişilik>T				
McCranie ve Brandsma, 1988	Nevrotiklik>T				
Poulin ve Walter, 1993	Özgüven<T				
Lee vd., 2003					T:-
Zellar vd., 2000	Nevrotiklik>DT Dışa dönüklük<D, DKBH Deneyime açıklık<D, DKBH Uyumluluk <D				
Maslach vd., 2001			Etkisi yok	Bekar: T +	
Bakker vd., 2006	Nevrotiklik>DT, D, DKBH Dışa dönüklük<D, DKBH Deneyime açıklık<D				
Polatcı, 2007	A tipi kişilik>T Dış kontrol odağı>T				
Ardıç ve Polatcı, 2009		Gençler>T			
Tilakdharee vd., 2010			Erkek>T		

T: Tükenmişlik **DT:** Duygusal Tükenme **D:** Duyarsızlaşma **DKBH:** Düşük Kişisel Başarı Hissi

3.3.2. Örgütsel Faktörler

Tükenmişlik konusunda geliştirilen modellerin çoğu bireysel faktörlerden ziyade örgütsel faktörlerin tükenmişlik üzerinde etkisi olduğunu ileri sürmektedir (Schaufeli ve Buunk, 1996: 313). Literatür taraması sonucunda örgütsel faktörlerin iş yükü, aidiyet, kontrol eksikliği, rol çatışması, rol belirsizliği ve ödüllendirme başlıkları altında ele alınabileceği görülmüştür.

3.3.2.1. İş Yükü

Tükenmişlik araştırmalarının büyük kısmı sağlık, eğitim ve sosyal hizmetler gibi beşeri ilişkileri yoğun yaşayan mesleklerde yapılmıştır. Cordes ve Dougherty (1993: 628) bu mesleklerde tükenmişliğin daha sık gözlemlenmesini duyguların daha kolay açığa çıkabilmesi ile açıklamaktadır.

Sosyal hizmetlerde çalışanlarda kişi başına düşen vaka sayısı arttıkça tükenmişlik belirtilerinin de daha fazla ortaya çıktığı tespit edilmiştir (Koeske ve Koeske, 1989). Müşterilerle doğrudan, daha sık ve daha uzun ilişki kuran çalışanlarla, kronikleşmiş müşteri sorunları ile ilgilenen çalışanlar daha yüksek tükenmişlik rapor etmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993: 628). Benzer şekilde daha uzun nöbete kalan hemşirelerde de tükenmişliğin daha fazla olduğu görülmüştür (Koeske ve Koeske, 1989).

Durum gereği müşterilerin agresif, bağımlı veya savunmacı özellikleri ile çalışandan yardım bekliyor konumu çalışanın omuzlarına onun tükenmesini sağlayacak bir sorumluluk daha yüklemektedir (Maslach, 2003). Bu şekilde işyükünün artmasıyla tükenmişliğin daha fazla yaşandığı tespit edilmiştir (Cordes ve Dougherty, 1993: 628). Bakker ve arkadaşları (2004: 92) iş yükü ile duygusal tükenme arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu raporlamıştır.

Maslach ve Jackson (1984) tükenmişliğin çalışanın nitelik ve nicelik olarak işyükünün artması sonucunda ortaya çıkabileceğini belirtmiştir. Nitelik olarak işyükü artan çalışan, işi zamanında tamamlayabilecek yeteneği olmadığına inanıp düşük kişisel başarı hissi ve kaynak yoksunluğu yaşamaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993: 631). İş yoğunluğu daha az olan ortamlarda çalışanların duygusal tükenme ve

duyarsızlaşma düzeyleri daha düşük çıkmaktadır (Basım ve Şeşen, 2005). Genel olarak iş yükü fazla olan çalışanların duygusal tükenmelerinin de fazla olduğu belirtilmektedir (Maslach vd., 2001).

3.3.2.2. Aidiyet

Tükenmişliğin olumsuz etkilediği örgütsel tutumların başında aidiyet duygusu gelmektedir (Bakker vd., 2004: 83). Jackson ve arkadaşları (1987) kamu idarelerinde görev yapan avukatlarda tükenmişliğin aidiyet duygusunu etkilediğini tespit etmiştir. Leiter ve Maslach (1988) da benzer şekilde hemşireler için aynı durumun geçerli olduğunu belirtmiştir. Richardson ve arkadaşları (1992) örgütüne daha zayıf bir şekilde bağlanan çalışanların tükenmişliği daha sık raporladığını ifade etmektedir. Reilly (1994) de aidiyetin doğrudan etkisinin yanında çalışanların stresli durumlara karşı gösterdiği duygusal tepkilerin de aidiyet aracılığıyla ortaya çıktığını raporlamıştır. Genel olarak mesleki bağlılık ile tükenmişlik arasında negatif yönde bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Schaufeli ve Buunk, 1996). Diğer taraftan, Koç (2012) ise normatif bağlılığın tükenmişlik üzerinde herhangi bir etkisi bulunmadığını tespit etmiştir.

3.3.2.3. Kontrol Eksikliği

Kontrol eksikliğini bireyin işi üzerindeki kontrolü ile birlikte başkaları tarafından bireyin işinin kontrol edilmesi olarak ele almak mümkündür. Bireyin işine ilişkin seçim yapması, tasarrufta bulunması ve sorumluluk sahibi olması kontrolü olduğuna işaret etmektedir (Maslach vd., 2001). Bu durumda kontrol eksikliğini sorumluluk-yetki dengesizliği olarak ifade etmek yerinde olacaktır. Diğer bir ifade ile kontrol eksikliğinin kişinin işi üzerinde otonomiye sahip olmaması ve çalışma ortamı ile değerleri arasında çelişki yaşaması halinde ortaya çıktığı belirtilebilir (Leiter ve Maslach, 2003: 96). Bu çerçevede yapılan bir araştırma sonucunda kişinin otonom hareket etmesi ve özkontrole sahip olması ile duyarsızlaşma arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Bakker vd., 2004: 92).

Ayrıca, sürekli problemli kişiler ile ilgilenen çalışanlara yapılan geri bildirim ise yok gibidir, yapılan geri bildirimler de genellikle olumsuzdur (Cordes ve Dougherty, 1993: 628). Özveri ile çalışarak müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına karşılık

verdiğini düşünen ve olumlu geri bildirim bekleyen çalışanların farklı durumlarla karşılaşması da tükenmişliğe neden olabilmektedir. Àström ve arkadaşları (1990) da geri bildirim eksikliğinin tükenmişlikle pozitif yönde ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde, Maslach ve arkadaşları (2001) da geri bildirim eksikliğinin tükenmişliğin üç boyutu ile de ilişkilendirildiğini ifade etmektedir.

Kontrol eksikliği çalışanların iyilik halini tehdit edici bir unsur olduğundan doğrudan tükenmişliği pozitif yönde etkileyerek artıran örgütsel bir faktördür (Naktiyok ve Karabey, 2005).

3.3.2.4. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği

Rol çatışması bireyin beklentileri ile uyumlu iletişim sağlanamadığı zaman ortaya çıkmaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993: 630). Schaufeli ve Buunk (1996) rol çatışması ile tükenmişliğin pozitif yönde ilişkili olduğunu belirtmektedir. Maslach ve arkadaşları (1986) ile Leiter ve Maslach (1988) ise rol çatışmasını sadece duygusal tükenme ile ilişkilendirmiştir.

Rol belirsizliği ise bireyin hedeflerine ve hedeflere ulaşmak için kullandığı araçlarına ilişkin öngörülebilirlikle ilişkili olup, bireyin işini yapması ve performansının değerlendirilmesi için gerekli kriterlerde netlik olmaması olarak tanımlanabilir (Cordes ve Dougherty, 1993: 628-630). Rol belirsizliği düşük kişisel başarı hissinin temel belirleyicileri arasında yer almaktadır (Schwab ve Iwanicki, 1982; Maslach vd., 1986). Diğer yandan, Schaufeli ve Buunk (1996) rol belirsizliği ile tükenmişliğin pozitif yönde ilişkili olduğunu belirtmektedir.

Duygusal tükenme ve duyarsızlaşmadaki varyansın büyük kısmının rol çatışması ve rol belirsizliğinden kaynaklandığı tespit edilmiştir (Schwab ve Iwanicki, 1982). İnsan kaynakları çalışanlarının rol çatışması ve belirsizliğinden kaynaklanan tükenmişliği daha sık rapor ettikleri boylamsal bir çalışma ile belirlenmiştir (Lee ve Ashforth, 1993). Genel olarak rol çatışması ve rol belirsizliği ile tükenmişlik arasında orta seviyeden daha fazla pozitif yönlü ilişki olduğu ifade edilebilir (Maslach vd., 2001).

3.3.2.5. Ödüllendirme

Ödüllendirme, çalışanların beklentilerin ötesinde performans göstermesi durumunda, düzenlilik arz etmeyecek şekilde sağlanan, maddi veya manevi hakları kapsamaktadır (Atay ve Acar, 2008). Maslach ve arkadaşları (2001) ödüllendirmenin yeterli derecede yapılmaması halinde düşük kişisel başarı hissinin meydana geleceğini belirtmektedir. Örneğin; çalışanların kendilerinin ve yaptıkları işlerin müşteriler, çalışma arkadaşları, yöneticiler ve dış paydaşlar tarafından yeterince takdir edilmemesi onlarda özyeterlik algısının düşmesine neden olarak başarı hissini azaltmaktadır (Leiter ve Maslach, 2003: 97).

Ödüllendirilmeyen çalışan kendisinin yetkinliğinin yetersiz olduğunu ya da yöneticiler tarafından çalışmalarının değerli görülmediğini değerlendirerek motivasyonunu ve dolayısıyla iş performansını düşürmektedir (Dertli, 2014). Sonuç olarak çalışanın tükenmişliğin boyutlarından olan düşük kişisel başarı hissi geliştireceği ifade edilebilir. Diğer taraftan, Jackson ve arkadaşları (1986) ödüllendirme ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki tespit etmemiştir.

Bu kısımda incelenen tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin genel olarak neler olduğunu ve tükenmişliği ne şekilde etkilediğini özet olarak Tablo-5'te görmek mümkündür.

Tablo 5: Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörler

Araştırmacı(lar)	İş Yükü	Aidiyet	Kontrol Eksikliği	Rol Çatışması	Rol Belirsizliği	Ödüllendirme
Cordes ve Dougherty, 1993	T:+					
Jackson vd., 1986						İlişki yok
Leiter ve Maslach, 1988				DT ile ilişkili		
Maslach vd., 1986				DT ile ilşkili		
Maslach ve Jackson, 1984	T ile ilişkili					
Schwab ve Iwanicki, 1982				DT, D ilişkili	DT, D ilişkili	
Koeske ve Koeske, 1989	T: +					
Landsbergis, 1988	T: +					
Lee ve Ashforth, 1993				T: +	T: +	
Richardson vd., 1992		T: -				
Reilly, 1994		Aracılık etkisi (stres-duygulanım)				
Basım ve Şeşen, 2005	DT: + D: + DKBH: -					
Maslach vd., 2001	DT: +		T: +			DKBH: -
Bakker vd., 2004	DT: +		D: +			
Àström vd., 1990			T: +			
Koç, 2012		Normatif Bağlılık: İlişki yok				
Leiter ve Maslach, 2003			T: +			DKBH: -

T: Tükenmişlik **DT:** Duygusal Tükenme **D:** Duyarsızlaşma **DKBH:** Düşük Kişisel Başarı Hissi

3.4. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişlik anksiyeteden ilgi eksikliğine kadar yüzden fazla semptomla ilişkilendirilmiştir (Schaufeli ve Buunk, 1996: 323). Tükenmişliğin birey üzerindeki etkileri ile birlikte aile hayatı ve çalışma hayatı üzerinde de etkilerinin olduğu kavramsal ve görgül araştırmalar sonucunda ortaya konmuştur (Lambie, 2007). Örneğin; tükenmişlik, iş tatminsizliğine, devamsızlıkların artmasına, performansın azalmasına, işten ayrılmaların artmasına, örgütsel bağlılığın azalmasına, yenilikçi fikirlerin azalmasına, fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklara ve sağlık giderlerinde artışa neden olabilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981; Cordes ve Dougherty, 1993: 621; Yıldız vd., 2012: 700). Çalışmanın bu kısmında, tükenmişliğin neden olduğu bireysel ve örgütsel sonuçların; bireye, aile hayatına ve çalışma hayatına olan etkileri ele alınmaktadır.

3.4.1. Tükenmişliğin Birey Üzerindeki Etkileri

Tükenmişlik ruhsal ve fiziksel rahatsızlıklara sebep olabilmektedir (Burke ve Descza, 1986). Ruhsal rahatsızlıklar içerisinde en sık görülenler özgüvende azalma, depresyon, tedirginlik, çaresizlik ve anksiyetedir (Jackson ve Maslach, 1982). Öyle ki, birey kendisine tuzak kurulmuş gibi hissetmekte, yolun sonuna geldiğini düşünmekte ve kendisini bir işe yaramaz olarak değerlendirmektedir (Schaufeli ve Buunk, 1996: 323).

Tükenmişlik konusunda yapılan araştırmalarda katılımcılar fiziksel yorgunluğun, uykusuzluğun, alkol ve madde kullanımının arttığını bildirmektedir (Maslach ve Jackson, 1981: 100). Diğer fiziksel rahatsızlıklar arasında başağrısı ile gastrointestinal rahatsızlıklar ilk sıralarda gelmektedir (Kahill, 1988). Burke ve Descza (1986) iştahsızlık ve göğüs ağrısının da çok sık raporlandığını belirtmiştir.

Duygusal tükenme seviyesi yüksek olan çalışanların alkol kullanımı artarken, düşük kişisel başarı hissi yaşayan çalışanların sakinleştirici kullandığı tespit edilmiştir (Maslach ve Jackson, 1981: 108).

Tükenmişlik, bireylerin motivasyonunu olumsuz etkileyen bir faktördür (Maslach ve Jackson, 1981: 100). Lee ve Ashforth (1990) duygusal tükenme ve

duyarsızlaşma ile birlikte çaresizlik hissinin ortaya çıktığını belirlemiştir. Bunlarla birlikte umutsuzluk, yalnızlık ve anlamsızlık depresyonla birlikte tükenmiş bireylerde en sık izlenen duygu durumlarını oluşturmaktadır (Leiter, 1991).

3.4.2. Tükenmişliğin Aile Hayatı Üzerindeki Etkileri

Tükenmişlik konusunda yapılan araştırmalarda katılımcılar aile ve evliliklerine ilişkin problemlerin arttığını bildirmiştir (Maslach ve Jackson, 1981: 100). Jackson ve Maslach (1982) tarafından polisler üzerinde yapılan bir araştırmada; polis eşlerinin, tükenmişlik sendromu yaşayan polislerin işten eve sinirli ve gergin bir şekilde geldiğini rapor ettiği belirtilmiştir. Ayrıca araştırmada polislerin çocukları ile oyun oynarken onlara işyerlerindeki profesyoneller gibi davrandıkları gözlemlenmiştir.

Araştırma sonuçları polis memurlarının sosyalleşmek yerine içine kapanmayı ve yalnızlığı tercih ettiklerini göstermiştir. Gerçekten de duygusal tükenmişlik seviyesi yüksek olan çalışanlar aileleri ile vakit geçirmek yerine yalnız kalmayı tercih etmektedir. Duyarsızlaşma veya düşük kişisel başarı hissi seviyesi yüksek olan çalışanlar ailelerinin kendilerini anlamaktan uzak olduğunu düşünmektedir (Maslach ve Jackson, 1981: 108).

3.4.3. Tükenmişliğin Çalışma Hayatı Üzerindeki Etkileri

Tükenmişliğin en temel sonucu hizmetin kalitesinin düşmesi ve insanlara gösterilen özenin kaybolmasıdır (Maslach ve Jackson, 1981: 100; Maslach ve Jackson, 1985). Esasen bu sonuç tükenmişliğin bireyin iş performansı üzerindeki olumsuz etkilerinden kaynaklanmaktadır (Bakker vd., 2004: 83). Tükenmişlik ile performans arasındaki etkileşimi araştıran çalışmalardan Schaufeli ve Enzman'ın (1998) kesitsel araştırmasında, öz işaretleme yapan çalışanların verdiği cevaplar sonucunda bireysel performanstaki farklılığın %5'inin duygusal tükenmeden, %4'ünün duyarsızlaşmadan ve %6'sının düşük kişisel başarı hissinden kaynaklandığını tespit etmiştir.

Bakker ve arkadaşları (2004) tarafından yapılan çalışma sonuçları da tanımlı görevlere ilişkin iş performansının duygusal tükenme ile negatif ilişkili olduğunu

ortaya koymuştur. Diğer taraftan örgütsel vatandaşlık davranışı gibi ekstra-rol performansı üzerinde ise duygusal tükenme ile birlikte duyarsızlaşmanın da olumsuz etkileri olduğu belirlenmiştir (Bakker vd., 2004: 92).

Tükenmişliğin bir diğer temel sonucu ise örgüte, çalışma arkadaşlarına, müşterilere ve kendisine karşı olumsuz duygular içerisinde bulunan bireyin yaşadığı iş tatminsizliğidir (Mulki vd., 2006). Çalışanların iş tatminleri duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşmayla orta seviyede, düşük kişisel başarı hissi ile düşük seviyede ilişkili bulunmuştur (Maslach ve Jackson, 1981: 109).

Tükenmişliğin işten ayrılmalara neden olduğu ve devamsızlıkları artırdığı bilinmektedir (Maslach ve Jackson, 1981: 100; Jackson vd., 1986; Firth ve Britton, 1989). Yıldırım ve İçerli (2010) tarafından yapılan karşılaştırmalı analiz çalışmasında işten ayrılma niyetinin duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayla orta düzeyde pozitif ve düşük kişisel başarı hissi ile düşük seviyede negatif ilişkili olduğu belirlenmiştir. Jackson ve Maslach (1982), Burke ve Descza (1986), Jackson ve arkadaşları (1986) da tükenmişliğin işten ayrılma niyetini artırdığı yönünde sonuçlar tespit etmiştir. Benzer şekilde, Maden (2013) de işten ayrılma niyeti ile duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ve sosyal destek yoluyla bu olumsuz ilişkinin etkilerinin azaltılabileceğini tespit etmiştir.

Mola saatlerini uzatan çalışanların duygusal tükenmişlik seviyesinin yüksek olduğu, devamsızlık yapan çalışanların ise duyarsızlaşma davranışlarının arttığı tespit edilmiştir (Maslach ve Jackson, 1981: 108).

3.5. Tükenmişliğin Üretim Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkileri

Tükenmişlik duygusuna kapılan çalışanlar, örgütleri ve meslektaşları tarafından takdir edilmediklerini düşündüklerinden, örgütlerine karşı ilgileri azalmakta, yönetime, amirlerine ve çalışma arkadaşlarına karşı ağır eleştirilerde bulunabilmektedirler (Schaufeli ve Buunk, 1996: 325). Diğer taraftan Cropanzano ve arkadaşları (1997) tarafından da ortaya konduğu gibi üretim karşıtı iş davranışları yüksek seviyede tükenmişliğe neden olabilmektedir.

Tükenmişlik üretim karşıtı iş davranışlarına neden olabildiği gibi çok yakın davranışlar olan örgütsel sinizm, işyeri nezaketsizliği ve sapkın davranışlar gibi negatif örgütsel tutum ve davranışların da belirleyicisi olabilmektedir. Üçok ve Torun (2012) tükenmişlik ile sinizm arasındaki ilişkiyi kamu ve özel sektör bağlamında test etmiştir. Tükenmişliğin üç boyutu ile bilişsel-duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm arasında pozitif ilişki olduğunu tespit etmiştir. Ancak, davranışsal sinizmin, düşük kişisel başarı hissi üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı raporlanmamıştır. İşgörenler tarafından çalışma arkadaşlarına ve örgütlerine yönelik olumlu algı geliştirilebilmesi için örgüt içerisinde açık iletişimin yaratılması, katılımcılığın teşvik edilmesi ve gerçekçi beklentilerin oluşturulması önemli görülmektedir.

Bolton ve arkadaşları (2012) kamu işçileri örnekleminde yaptıkları araştırmada duyarsızlaşmanın üretim karşıtı davranışlarını olumlu etkilediğini ve bu etkileşimde duygusal tükenmenin aracı rolü bulunduğunu tespit etmiştir. Kaynakların korunması teorisi ile uyumlu sonuçlar elde edilen araştırmada duygusal kaynaklarının tükendiğini düşünen çalışanların geri çekilme davranışında bulunacağı ve bu durumun da üretim karşıtı iş davranışı olarak ortaya çıkabileceği ortaya konmuştur.

Polatcı ve Özçalık (2013) bankalarda görev yapanlardan oluşturulan bir örneklemde işyeri nezaketsizliği ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi araştırmış ve iki değişken arasında pozitif bir etkileşim olduğunu bulmuştur. Araştırmacılara göre çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmesi ve kişiler arası iletişimin artırılması, tükenmişlik duygusunun yaşanmasını azaltacaktır.

3.6. Etik Liderliğin Tükenmişlik Üzerindeki Etkileri

Etik liderliğin temel belirleyicisi olan lidere duyulan güvenin tükenmişlik üzerindeki etkisi Sağlam Arı ve Tunçay (2010) tarafından araştırılmış ve lidere duyulan bilişsel ve duyuşsal güven ile tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi boyutları arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Laschinger ve arkadaşları (2012) ile Laschinger ve arkadaşları (2013) otantik liderliğin tükenmişlik üzerindeki etkisini araştırmıştır. Otantik liderliğin duygusal

tükenme üzerinde anlamlı ve negatif yönde etkisi olduğu ortaya konmuştur. Zopiatis ve Constanti (2010) da benzer liderlik tarzı olarak dönüşümcü liderliğin tükenmişlik üzerindeki etkisini araştırmış ve iki değişken arasında negatif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Lidere duyulan güvene dayanan otantik liderlik ve dönüşümcü liderlik etik liderlikle benzerlik göstermesi sebebiyle benzer sonuçların ortaya çıkması beklenmektedir.

Dertli (2014) tarafından yapılan çalışmada tükenmişliğin boyutlarından duyarsızlaşmanın etik liderlikten negatif yönde etkilendiği tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile yöneticilerin etik davranışları çalışanların müşterilere ve çalışma arkadaşlarına yöneltebileceği olumsuz davranışları engelleyici niteliktedir.

Ayan (2015) bir kamu kuruluşunda çalışanlar örnekleminde etik liderliğin iş performansı ve içsel motivasyon ile birlikte duyarsızlaşma üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda etik liderliğin iş performansı ve içsel motivasyonu pozitif, duyarsızlaşmayı ise negatif etkilediği tespit edilmiştir.

Mo ve Shi (2015) etik liderliğin tükenmişlik algısı üzerindeki etkisinde lidere duyulan güven ve yüzeysel iletişimin rolünü araştırmıştır. Kaynakların korunması teorisinden yola çıkarak araştırma modelinin kurulduğu çalışmada lidere duyulan güven azaldığı zaman çalışanların stres yaşayacakları ve duygusal kayıplara uğrayacağı varsayılmıştır. Buradan hareketle, etik liderliğin güven ilişkisini artıracağı ve sonuçta çalışanların tükenmişlik algılarının negatif yönde etkileneceği varsayılmıştır. Araştırma sonucunda etik liderin, lidere duyulan güveni artırdığı, yüzeysel iletişimi azalttığı ve tükenmişlik üzerinde negatif yönde etkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, Monte Carlo simülasyon yöntemi kullanılarak yapılan analiz sonucunda, etik liderliğin tükenmişlik üzerindeki etkisinde lidere duyulan güvenin aracılık etkisi bulunduğu belirlenmiştir.

Sığrı ve Başar (2015) bir kamu kuruluşuna bağlı faaliyette bulunan bir fabrikada etik liderliğin tükenmişlik üzerindeki etkisi ile birlikte örgütsel politika algısının bu ilişkideki düzenleyicilik rolünü araştırmıştır. Araştırma sonucunda etik liderliğin tükenmişlik üzerinde negatif yönde etkileri bulunduğu tespit edilmiştir. Etik liderlik erdemli davranışlardan oluşması nedeniyle liderin daha insan odaklı bir yaklaşımı benimsemesi sonucunda çalışanların iyilik hali üzerinde daha olumlu

sonuçlar elde edilmekte, bu durum da çalışanların tükenmişlik algısını negatif yönde etkilemektedir.

3.7. Etik Liderliğin Üretim Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkisinde Tükenmişliğin Rolü

Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde etik liderliğin üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde tükenmişliğin rolünü araştıran herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmanın literatüre katkısının önemini artıran bu bulgu çalışmada oluşturulan model ile desteklenmektedir. Etik liderliğin ve tükenmişliğin ayrı ayrı üretim karşıtı iş davranışları üzerinde doğrudan etkilerinin var olması ve etik liderliğin de tükenmişlik üzerinde etkisinin bulunması bu doğrudan ilişkiler kapsamında aracılık etkisi olabileceğini akla getirmektedir. Bu durum da üretim karşıtı iş davranışlarının önüne geçilebilmesi için çalışma ortamında yapılması gerekenlere yönelik bazı ipuçları verebilecektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ANKARA ÜRETİM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Bu bölümde, etik liderliğin tükenmişlik ve üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisini belirlemek için Ankara üretim sektöründe yapılan saha uygulamasına ilişkin yöntem ve bulgular yer almaktadır. Bu maksatla araştırmada kullanılan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizine, güvenirlik analizlerine, frekans analizlerine, değişkenler arası ilişkileri tespit etmek için yapılan korelasyon analizine ve değişkenlerin etkileşimini belirlemek için yapılan hipotez testlerine yer verilmektedir.

4.1. Araştırma Probleminin Tanımlanması

Üretim karşıtı iş davranışları, çalışanların iş hayatına ilişkin algılarının negatif olduğu durumlarda daha rahat ve daha fazla ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda örgütteki yönetim tarzının ve liderin yarattığı iklimin çalışanlar üzerindeki tesiri yadsınamaz derecededir. Bu nedenle liderlik, üretim karşıtı iş davranışları gibi negatif örgütsel davranışların hem belirleyicisi hem de önleyicisi olarak ele alınan faktörlerden biridir. Ancak burada "Liderlik tarzlarından hangisi üretim karşıtı iş davranışları üzerinde daha etkili olmaktadır?" sorusu akla gelmektedir.

Üretim karşıtı iş davranışlarını liderlik ile ilişkili olarak ele alan Treviño ve Brown'a (2004) göre liderin davranışlarının çalışanların olumsuz iş davranışları üzerindeki etkisi sosyal öğrenme ve sosyal mübadele yoluyla gerçekleşmektedir. Kendisi sapma davranışları sergileyen bir lider olumsuz bir model oluşturarak çalışanların da benzer davranışlar sergilemesine yol açmaktadır. Diğer yandan, lider ve çalışan arasındaki sosyal mübadele ilişkisinde liderin ücret, terfi, doyum sağlayıcı iş koşulları gibi çalışan açısından önem taşıyan konularda dürüst ve adil olması çalışanın örgüte zarar verebilecek davranışlar gösterme olasılığını azaltmaktadır (Treviño ve Brown, 2004).

Otokratik ve aşırı serbest liderlik tarzları üretim karşıtı iş davranışları için uygun ortam hazırlarken birçok araştırmada otokratik liderlik tarzının işyeri zorbalığının önemli nedenlerinden biri olduğunu gösteren bulgular elde edilmiştir (Hoel ve Cooper, 2000; Vartia, 1996). Aynı şekilde, "bırakınız yapsınlar bırakınız etsinler" tarzındaki pasif liderliğin de örgüt içinde psikolojik zorbalığın ortaya çıkması için uygun ortam hazırladığına işaret eden araştırma bulguları bulunmaktadır. Bu araştırmaların sonuçlarına göre, liderin psikolojik zorbalığı fark edememesi ya da müdahale etmemesi çalışanlarda sanki zorbalığa izin veriliyormuş gibi bir düşüncenin oluşmasına yol açabilmektedir (Einarsen vd., 1999; Hoel ve Cooper, 2000). Ayrıca, grup içindeki çatışmalarda liderin tarafsız olup problemi çözmek yerine taraf tutması çatışmanın tırmanmasına ve mevcut durumun daha da kötüleşmesine yol açmaktadır (Leymann,1996).

Bu çalışmalardan geleneksel liderlik yaklaşımlarının üretim karşıtı iş davranışlarını belirlemede istenen etkiyi yaratamadığı anlaşılmaktadır. O halde güncel liderlik yaklaşımları negatif örgütsel davranışların azaltılmasında bir çözüm olabilir mi?

Güncel liderlik yaklaşımlarından dönüşümcü liderlik, otantik liderlik, hizmetkâr liderlik ve karizmatik liderlik gibi pek çok liderlik tarzının kavramsal ayrılmaz bir parçası sayılan etiklik ayrı bir liderlik tarzı olarak da karşımıza çıkmaktadır. Lidere duyulan güvenin temelinde gelişen etik liderliğin yarattığı olumlu etik iklim marifetiyle pozitif örgütsel tutum ve davranışlar üzerinde olumlu etkileri bulunduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan örgütsel tutum ve davranışların karanlık yüzü olarak nitelendirilebilecek üretim karşıtı iş davranışları gibi olumsuz tutum ve davranışlar üzerindeki etkisi tam olarak ortaya konmamıştır. Hâlbuki, işletme kaynaklarının azalmasının önüne geçilmesi işletme varlıklarının artırılması kadar önemli bir konudur. Zaten pozitif örgütsel tutum ve davranışlar üzerindeki olumlu etkisi ortaya konan etik liderliğin uygulanmasıyla yaratılacak etik iklimle örgütlerdeki olumsuz davranışlar rahatlıkla engellenebilir.

Diğer taraftan, üretim karşıtı iş davranışlarının belirleyicisi olarak diğer örgütsel tutum ve davranışların rolünü de araştırmak gerekmektedir. O halde hangi örgütsel faktörlerin üretim karşıtı iş davranışları üzerinde etkisi bulunmaktadır?

Örgütsel faktörler içerisinde; eşitsizlik algısının (Greenberg ve Barling, 1999; Skarlicki ve Folger, 1997), işyerindeki çeşitliliğin (Baron ve Neuman, 1996), kişi-örgüt uyumunun (Polatçı vd., 2014) ve örgütsel politika ve normların (Folger ve Skarlicki, 1998) üretim karşıtı iş davranışlarının belirleyicisi olduğu araştırmalarla ortaya konmuştur. Ayrıca, örgütsel kültürün üretim karşıtı iş davranışlarının da temel belirleyicisi olduğu ve bu tür davranışları olumsuz etkilediği tespit edilmiştir (Taylor, 2012).

Bunlarla birlikte, stresin iş hayatındaki olumsuz etkilerinin temel göstergesi olan tükenmişliğin de etkisi olduğuna yönelik çalışmalar olabilir mi? Çünkü, üretim karşıtı iş davranışlarının negatif duygulanımla birlikte arttığı görülmektedir. O halde, tükenmişlik üretim karşıtı iş davranışlarını etkilemekte midir? Etkiliyor ise etkisinin derecesi nedir? Tükenmişlik duygusuna kapılan çalışanlar, örgütleri ve meslektaşları tarafından takdir edilmediklerini düşündüklerinden, örgütlerine karşı ilgileri azalmakta, yönetime, amirlerine ve çalışma arkadaşlarına karşı ağır eleştirilerde bulunabilmektedirler (Schaufeli ve Buunk, 1996: 325). Kaynakların korunması teorisi ile uyumlu sonuçlar elde edilen araştırmada duygusal kaynaklarının tükendiğini düşünen çalışanların geri çekilme davranışında bulunacağı ve bu durumun da üretim karşıtı davranışı olarak ortaya çıkabileceği ortaya konmuştur (Bolton vd., 2012).

Tükenmişlik öncül bir değişken olarak ele alınmakla birlikte araştırmaların bir kısmında sonuç değişkeni olarak da incelenmektedir. O halde örgütsel tutum ve davranışların temel belirleyicisi olarak liderlik tükenmişliği nasıl etkilemektedir? Modern liderlik yaklaşımlarının genelinde temel liderlik özelliği olarak yer alan güven, tükenmişlik algısını negatif yönde etkileyerek çalışanların daha pozitif tutum ve davranış göstermesine neden olmaktadır. Otantik ve dönüşümcü liderlikle birlikte etik liderliğin tükenmişlik algısını negatif yönde etkilediği araştırma bulguları arasında yer almaktadır (Dertli, 2014; Ayan, 2015a; Ayan, 2015b; Mo ve Shi, 2015; Sığrı ve Başar, 2015).

Esasen etik liderliğin tükenmişlik algısı ve üretim karşıtı iş davranışları üzerinde etkilerinin olduğu net bir şekilde ortaya konmuştur. Bu durumda akla bu üç değişken arasındaki etkileşiminin ne şekilde gerçekleşebileceği sorusu gelmektedir.

Etik liderliğin öncül olarak kurgulanabilecek bir modelde üretim karşıtı iş davranışları sonuç değişken olarak ele alınabilir mi? Böyle bir etkileşimde tükenmişlik algısının herhangi bir rolü olabilir mi? Bu noktadan hareketle, bu araştırmanın temel problemi, "etik liderliğin tükenmişlik ve üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinin incelenmesi" şeklinde ifade edilebilir.

4.2. Araştırmanın Amacı

Etik liderlik, çalışma yaşamının temelinde yer alan, iş yaşamının birey ve örgütle ilgili tüm değişkenlerini etkileyen en önemli öğelerdendir. Çalışma yaşamında, içinde bulunduğu örgüt ile örgüt yöneticilerinin adaletli olduğuna, örgütte yürütülen faaliyetlerin de adalet prensipleri çerçevesinde gerçekleştiğine inanan birey, daha yüksek motivasyona sahip olacak ve işyerindeki mutluluğu artacaktır. Yüksek motivasyonlu ve mutlu işgörenler ise daha yüksek performans sergileyecektir. Aynı zamanda yüksek motivasyona sahip mutlu işgörenler, çalışma yaşamında daha az olumsuz tutumlara sahip olacak ve daha az olumsuz davranışlar sergileyecektir. Bu olumsuz davranışlar bazen bireysel, bazen örgütsel ve bazen de tükenmişlik gibi hem örgütsel hem de bireysel olabilmektedir.

Bu bağlamda tüm örgütler yüksek motivasyona sahip insan kaynağına sahip olmak ve sahip olduğu insan kaynağını uzun süre elde tutmak isterler. Elde tutmanın zaman ve parasal maliyeti, iş yaşamına yeni katılan işgörenlerin sosyalizasyon ve oryantasyon sürecinin gerektirdiği zaman ve parasal kaynağından daha düşük olacaktır. Günlük yaşamının önemli bir bölümünü aile ve sosyal çevresinin dışında çalıştığı örgütün içinde geçiren işgörenler, çalışma yaşamlarına, örgütlerinin adil tutum sergilemeleri durumunda yüksek motivasyona sahip ve mutlu bireyler olarak devam edebileceklerdir. Örgüte dışarıdan gelebilecek zarar ve tehditleri kendilerine olmuş gibi hissedecekler ve böylece örgütle özdeşleşeceklerdir. Örgütleriyle özdeşleşen işgörenlerin örgüte zararlı tutum ve davranış içine girmeleri beklenmeyen bir tutumdur.

İş yaşamının temelinde yer alan etik liderlik birçok çalışmaya kaynaklık teşkil etmiştir ve halen de etmektedir. Tükenmişlik konusu da çeşitli araştırmalarda farklı boyutlarda ele alınmıştır. Ancak, üretim karşıtı iş davranışları konusu Türkçe literatüre yeni kazandırılmış bir kavram olarak göze çarpmaktadır. Etik liderlik ve

tükenmişliğin üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkileri bu çerçevede araştırmanın temelini oluşturmaktadır.

Araştırma sonucunda etik liderlik algısının yüksek olmasının üretim karşıtı iş davranışları üzerinde negatif yönlü bir etkisinin olacağı öngörülmektedir. Tükenmişlik düzeyinin üretim karşıtı iş davranışları üzerinde aynı yönlü bir etki yapacağı, yani tükenmişlik hissiyatı yaşayan bireylerde üretim karşıtı iş davranışlarının daha yüksek olacağı beklenmektedir.

4.3. Değer

Araştırma neticesinde elde edilen sonuçların literatürde etik liderlik, tükenmişlik ve üretim karşıtı iş davranışları kapsamında var olan boşluğu doldurma konusunda katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Araştırmanın hem akademik ve hem de yöneticiler açısından faydalı sonuçlar üretmesi beklenmektedir. Özellikle tükenmişlik hissiyatı ile iş yaşamına devam etmenin örgüt açısından yaratacağı olumsuz sonuçları görme kapsamında araştırmanın katkı sağlayacağı ve akademik çalışmalara ilave olarak, başta insan kaynakları yöneticileri olmak üzere tüm yöneticilerin de bu sonuçlardan istifade edebileceği düşünülmektedir.

Literatürde etik liderliğin, üretim karşıtı iş davranışları ve tükenmişlik kavramlarıyla birlikte bütüncül bir model kapsamında incelendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca Cordes ve Dougherty (1993) tarafından da belirtildiği gibi tükenmişlik sağlık, eğitim ve sosyal hizmetler gibi daha çok ortaya çıkması muhtemel sektörlerde çalışılmış, diğer sektörlerde nadiren ele alınmıştır. Bu çalışma da örneklemi nedeniyle üretim sektöründe çalışılarak literatüre katkı sağlamaktadır.

4.4. Sınırlılıklar

Araştırmanın temel değişkenlerinden birisi "üretim karşıtı iş davranışları"dır. İşgörenlerin anket formuna verecekleri cevapların müteakip süreçte aleyhlerinde kullanılabileceğine ilişkin algıları, ankete yanlı ve sosyal beğenirlik kaygısı ile verebilecekleri cevaplar araştırmanın en temel sınırlılığı olarak ifade edilebilir. Dolayısıyla katılımcılar, konu hakkındaki gerçek duygularını gizleyerek, kendilerini olmak istedikleri duygu haliyle ifade edebilmektedirler (Podsakoff vd., 2003: 881).

Bu kaygıları ortadan kaldırabilmek ve araştırmanın sınırlılığını azaltabilmek için saha uygulaması bizzat araştırmacı tarafından yapılmıştır. İşletme ziyaretlerinde öncelikle çalışma hakkında bilgi verilerek, işletme sahipleri ve yöneticiler çalışmanın sağlayacağı fayda konusunda ikna edilmiştir. Anket uygulaması esnasında çalışanlar detaylı olarak bilgilendirilmiş, anketlerin üzerine isim yazmamaları özellikle hatırlatılmış, anket uygulaması her bir çalışan ile yüzyüze yapılmış, anketin tamamlanmasına refakat edilmiş ve anket tamamlanınca zarf içerisine koyularak, katılımcıların gizlilik konusundaki temel kaygıları giderilmiştir.

Çalışma Türkiye'de ve üretim sektöründe uygulanmıştır. Tüm çalışmalarda olduğu gibi bir anket formu ile gerçekleştirilen çalışmada, anketin uygulanma süreci ile bireysel algıların ölçümü konusunda anket uygulamasından kaynaklı sınırlılıklar bu çalışma için de geçerlidir.

Üretim sektöründe yapılan araştırmadan elde edilen sonuçlar üretim sektörünün diğer örgütleri için de geçerli olamayabileceğinden genelleme yapılamayacaktır. Genelleme yapabilmek için daha geniş örneklemlerde ve daha farklı alt sektörlerde araştırmaların yapılmasının ve sonuçlarının analiz edilmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

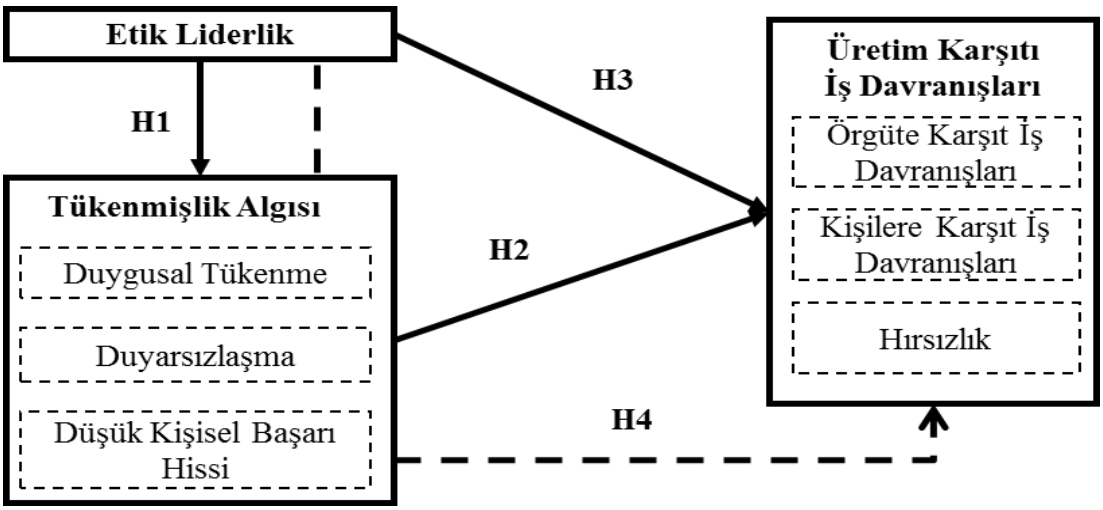
4.5. Varsayımlar

Araştırmada ele alınan değişkenler ve ilişkiler dışında kontrol altına alınamayan değişkenlerin etkisi de söz konusudur. Ancak, ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin araştırılmak istenen alanı yansıttığı varsayılmıştır.

Ayrıca, araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının ölçülmek istenen değişkenleri ve özellikleri doğru olarak ölçtüğü varsayılmıştır. Son olarak; araştırmada kullanılan ve daha önce geçerlemeleri çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan ölçek geçerlemelerine ilişkin bulguların, akademik ve etik perspektifte ele alındığında uygun nitelikte olduğu, araştırmaya katılan işgörenlerin anket formlarına gerçek duygu, düşünce ve davranış örneklerini yansıttıkları varsayılmıştır.

4.6. Araştırmanın Modeli

Bu kapsamda çalışmanın modelinin aşağıda Şekil-5'te gösterildiği gibi olması öngörülmüştür. Araştırmada bağımlı değişken olan üretim karşıtı iş davranışları üzerinde etik liderlik ve tükenmişlik algısının doğrudan etkisi ile birlikte etik liderliğin üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde tükenmişlik algısının aracılık rolü araştırılmaktadır.



Şekil 5: Araştırma Modeli

4.7. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmanın temel araştırma sorusu, üretim sektörü çalışanlarında etik liderlik ve tükenmişlik düzeyi ile işgörenlerin üretim karşıtı iş davranışları arasında nedensel bir ilişki olup olmadığıdır. Bu temel araştırma sorusu ve literatürde yapılan incelemeler çerçevesinde oluşturulan temel hipotezler şu şekildedir:

H1: İşgörenlerin etik liderlik algılarının tükenmişlik duyguları üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H2: İşgörenlerin tükenmişlik algılarının üretim karşıtı iş davranışları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H3: İşgörenlerin etik liderlik algılarının üretim karşıtı iş davranışları üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H4: İşgörenlerin etik liderlik algıları ile üretim karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkide tükenmişlik algılarının aracı rolü vardır.

Araştırmada, değişkenler arasındaki hipotezler ile birlikte değişkenlerin demografik faktörlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek maksadıyla da aşağıdaki hipotezler üretilmiştir.

H5: İşgörenlerin etik liderlik algıları demografik faktörlere göre farklılaşmaktadır.

H6: İşgörenlerin üretim karşıtı iş davranışları demografik faktörlere göre farklılaşmaktadır.

H7: İşgörenlerin tükenmişlik algıları demografik faktörlere göre farklılaşmaktadır.

4.8. Araştırmanın Yöntemi

Etik liderlik ve tükenmişliğin çalışanların üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik olarak yapılan bu araştırmada, öncelikle örneklem ve araştırmada kullanılan ölçeklerle ilgili bilgiler verilecek, daha sonra araştırma örnekleminden elde edilen verilerle, araştırma modeline ilişkin analizler yapılacaktır. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları ve regresyon katsayılarının belirlenmesi ile hipotezler test edilecek ve analizler sonucunda elde edilen bulgular literatürdeki çalışmalar ile karşılaştırılarak yönetici ve uygulayıcılara önerilerde bulunulacaktır.

4.8.1. Örneklemin Seçimi

Araştırmanın ana kütlesini üretim sektöründe faaliyet gösteren ve Ankara Sanayi Odası üyesi olan 7300 şirket oluşturmaktadır. Şirketlerin toplam istihdam sayısı yaklaşık 300.000 kişidir. %5 anlamlılık düzeyi ve güven aralığı esas alındığında 384 katılımcıdan elde edilen verilerin ana kütleyi temsil etmesi söz konusudur. Bu nedenle, Ankara Sanayi Odası'na üye işyerlerinde çalışan 750 gönüllü katılımcıdan kolayda örneklem yöntemiyle anketi doldurmaları istenmiştir. Geri dönüş yapan katılımcı sayısı 400'e ulaşmıştır. Örnekleme ilişkin betimleyici

istatistikler aşağıda Tablo-6'da yer almaktadır. Katılımcıların cinsiyetlerine bakıldığında; 369 kişinin (%92,2) erkek ve 31 kişinin (%7,8) kadın olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim seviyelerine bakıldığında; 59 kişinin (%14,8) ilköğretim, 219 kişinin (%54,8) lise ve dengi, 89 kişinin (%22,3) ön lisans, 31 kişinin (%7,8) lisans ve 2 kişinin (%0,5) yüksek lisans seviyesinde eğitime sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş gruplarına bakıldığında; 40 kişinin (%10,0) 20 yaşından daha genç, 103 kişinin (%25,8) 20 ile 29 arasında, 99 kişinin (%24,8) 30 ile 39 arasında, 88 kişinin (%22,0) 40 ile 49 arasında ve 70 kişinin (%17,5) ise 50 yaş üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 6: Araştırma Örneklemine ilişkin Betimleyici İstatistik

Değişken	Kategori	Frekansı	Yüzdesi
Cinsiyet	Kadın	31	7,8
	Erkek	369	92,2
Medeni Durum	Bekâr	132	33,1
	Evli	268	66,9
Eğitim Durumu	İlköğretim/İlkokul/Ortaokul	59	14,8
	Lise ve dengi	219	54,8
	Ön Lisans	89	22,3
	Lisans	31	7,8
	Yüksek Lisans	2	0,5
Yaş Grubu	20 ve daha genç	40	10,0
	20-29 arası	103	25,8
	30-39 arası	99	24,8
	40-49 arası	88	22,0
	50 ve üzeri	70	17,5
Sendika Üyelik Durumu	Sendika Üyesi	10	2,5
	Sendika Üyesi Değil	390	97,5
Deneyim	1 yıldan daha kısa	88	22,0
	1-5 yıl arası	91	22,8
	6-10 yıl arası	100	25,0
	11-15 yıl arası	48	12,0
	16-20 yıl arası	36	9,0
	21 yıl ve üzeri	37	9,3
Pozisyon	Operatör	308	77,0
	Şef/Usta/Ustabaşı	37	9,3
	Tekniker/Mühendis	55	13,8

Katılımcıların sendika üyeliği durumuna bakıldığında; 10 kişinin (%2,5) sendika üyesi ve 390 kişinin (%97,5) sendika üyesi olmadığı görülmektedir. Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde; 132 kişinin (%33,1) bekâr ve 269 kişinin (%66,9) evli olduğu görülmektedir.

Katılımcıların işyerindeki toplam çalışma sürelerine bakıldığında; 88 kişinin (%22,0) 1 yıldan daha kısa, 91 kişinin (%22,8) 1-5 yıl arasında, 100 kişinin (% 25,0) 6-10 yıl arasında, 48 kişinin (%12,0) 11-15 yıl arasında, 36 kişinin (%9,0) 16-20 yıl arasında ve 37 kişinin (%9,3) 21 yıl ve üzerinde çalışmakta olduğu görülmektedir.

Katılımcıların işyerindeki pozisyonlarına bakıldığında; 308 kişinin (%77,0) operatör, 37 kişinin (%9,3) şef, usta ve ustabaşı gibi birinci hat yöneticisi ve 55 kişinin (%13,8) tekniker ve mühendis gibi daha üst pozisyonda olduğu görülmektedir

4.8.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada verilerin toplanması maksadıyla kullanılan soru formu, katılımcıların demografik özellikleri, etik liderlik, tükenmişlik ve üretim karşıtı iş davranışı ölçeklerine ilişkin sorulardan oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin tamamında 5'li Likert derecelemesinden yararlanılmıştır. Ölçekler, çalışmanın değişkenlerinin teorik tanımlarına uygun ifadelerden oluşan, geçerlilik ve güvenilirlikleri daha önceki çalışmalarda onaylanmış sorulardan oluşturulmuştur.

4.8.2.1. Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ)

Yöneticilerin etik liderlik özelliklerini ölçmek için Brown ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilen etik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, toplam 10 ifadeden oluşmaktadır. Palmer (2009), Brown ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilen ölçeğin bütün olarak etik liderliği ölçebilecek nitelikte bir ölçek olduğunu ifade etmiştir.

Bu bilgiler doğrultusunda Brown ve arkadaşlarının (2005) geliştirmiş olduğu ölçek yukarıda bahsedilen bileşenleri ölçebilecek en iyi ölçek olarak kabul edilmiş ve çalışmada kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye çevirisi, geçerliliği ve güvenilirliği Tuna ve arkadaşları (2012) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılar tarafından ölçeğin güvenilirliğine ilişkin olarak Cronbach Alfa *(a)* katsayısı 0.92 şeklinde hesaplanmıştır.

4.8.2.2. Üretim Karşıtı İş Davranışları Ölçeği (ÜKİDÖ)

Üretim karşıtı iş davranışlarını ölçmek amacıyla Spector ve arkadaşlarının (2006) geliştirdikleri Üretim Karşıtı İş Davranışları Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, 33 sorudan ve beş boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan 18 ifade kötüye kullanma (*abuse*), 3 ifade üretimden sapma (*production deviance*), 3 ifade sabotaj (*sabotage*), 5 ifade hırsızlık (*theft*) ve 4 ifade geri çekilme (*withdrawal*) davranışlarını ölçmektedir (Spector vd., 2006). Ölçeğin ifadelerine verilecek cevaplar "1 - hiçbir zaman", "2 - çok seyrek", "3 - ayda bir ya da iki kez", "4 - haftada bir ya da iki kez" ve "5 - her gün" şeklinde düzenlenmiştir.

Ölçeğin Türkiye çevirisi, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Öcel (2010) tarafından yapılmış ve ölçeğin güvenirlik katsayısı 0,97 olarak hesaplanmıştır. Faktör analizi sonuçları ölçeğin Türkçe'ye çevrilmiş formunun, özgün ölçekten farklı olarak dört boyutlu bir yapısının olduğuna işaret etmiştir. Özgün ölçekte üretimden sapma boyutunda yer alan maddelerin ayrı bir boyut oluşturmadığı, bu boyutta bulunan 8. maddenin çalma 10. maddenin geri çekilme boyutu altında yer aldığı, 9. maddenin ise herhangi bir boyut altına girmediği görülmüştür (Öcel, 2009:102).

Öcel (2009) tarafından yapılan araştırmada elde edilen bulguların, Üretim Karşıtı İş Davranışları Ölçeği'nin Türkçe formunun dört faktörlü ve 32 ifadeli bir yapısının bulunduğu ve ölçeğin ülkemizde üretim karşıtı iş davranışları konusunda yürütülecek araştırmalarda kullanılabilmesi için gerekli psikometrik özellikleri taşıdığı tespit edilmiştir (Öcel, 2010). Ölçeğin boyutları ve boyutları ölçen maddeleri karşılaştırmalı olarak Tablo-7'de gösterilmektedir.

Tablo 7: Üretim Karşıtı İş Davranışları Boyutları ve Boyutları Ölçen Ölçek Maddeleri

Boyutlar	**Boyutları Ölçen Ölçek Maddeleri**	
	Spector vd., 2006	**Öcel, 2009**
Kötüye Kullanma	15	15
Çalma	7	8
Geri çekilme	5	6
Sabotaj	3	3
Üretimden sapma	3	-

Geçerleme çalışması neticesinde ölçeğin Türkçe formunun kötüye kullanma boyutunda 15, çalma boyutunda 8, geri çekilme boyutunda 6, sabotaj boyutunda 3 madde bulunmaktadır. Bu çalışmada Öcel (2009) tarafından kullanılan ölçeğin Türkçeye çevrilmiş ilk 33 sorudan oluşan hali kullanılmıştır.

4.8.2.3. Tükenmişlik Ölçeği (TÖ)

Araştırmada katılımcıların tükenmişlik düzeylerini ölçmek üzere; Maslach ve arkadaşları (1981) tarafından geliştirilen MBI kullanılmıştır. Türkçeye Ergin (1992) tarafından uyarlanan ölçekte üç boyuta ait iç tutarlılık katsayıları duygusal tükenme için .83, duyarsızlaşma için .65 ve düşük kişisel başarı hissi için .72 olarak tespit edilmiştir. Basım ve Şeşen (2005) çalışmasında yaptığı analizler sonucunda, ölçeğin bütünü için iç tutarlılık .76 olarak hesaplamış; alt ölçekler için ise sırasıyla .85, .72 ve .73 olarak bulmuştur. 5'li Likert tipi kullanılan ölçekte katılımcıların soruları "1=Hiçbir zaman", "2=Ara sıra", "3=Sık sık", "4=Çoğunlukla", "5=Her zaman" şeklinde cevaplandırması istenmiştir. Ölçek, duygusal tükenme (9 madde), duyarsızlaşma (5 madde) ve düşük kişisel başarı hissi (8 madde) olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeğinden alınan yüksek puan ve düşük kişisel başarı hissi alt ölçeğinden alınan düşük puan tükenmişliği göstermektedir. Analiz sırasında kolaylık sağlamak ve karışıklığın önüne geçebilmek için düşük kişisel başarı hissi puanları ters çevrilmiştir. Tükenmişlik algısı boyutları ve boyutları ölçen maddeler Tablo-8'de yer almaktadır.

Tablo 8: Tükenmişlik Algısı Boyutları ve Boyutları Ölçen Ölçek Maddeleri

Boyutları	**Boyutları Ölçen Ölçek Maddeleri**
Duygusal Tükenme	1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20
Duyarsızlaşma	5, 10, 11, 15, 22
Düşük Kişisel Başarı Hissi	4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21

4.8.3. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Verilerin analizinde SPSS ve AMOS programları kullanılmıştır. Bu araştırma kapsamında ölçeklerin yapısal geçerlikleri doğrulayıcı faktör analizi uygulanarak test edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizinde, kullanılan ölçeğin yapısına göre dört farklı

model test edilmiş, en iyi uyum sağlayan modele karar verilmiştir. Bu noktada araştırmada kullanılan uyum değerlerine ilişkin açıklamalara burada yer verilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizinde ölçeklerin yapısal geçerliklerinin uygunluğu için beş uyum değeri incelenmiştir. İlk incelenen uyum değeri Ki-Kare uyum testi (Chi-Square Goodness of Fit, $\chi 2$) değeridir. Ki-Kare ($\chi 2$) analizi, test edilen modeli gözlemlenen değişkenlerin kovaryans yapısını inceleyen modeli karşılaştırarak farklı olup olmadığını ortaya koymaktadır. $\chi 2$ istatistik değerindeki artış modelin uyumunun iyi olmadığını gösterir. Büyük örneklemlerde doğru bir ölçüm verir ve serbestlik derecesi (sd) önemli bir ölçüttür. "sd" büyüdükçe $\chi 2$ testinin anlamlı çıkma olasılığı da artar. Bu nedenle ($\chi 2$/sd) oranına bakılır. Dolayısıyla $\chi 2$'nin anlamlı olması ve $\chi 2$/sd değerinin tercihen 3'ten küçük olması modelin mükemmel uyumunu göstermektedir (Bentler, 1990).

Doğrulayıcı faktör analizinde sıklıkla kullanılan ikinci uyum değeri Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation-RMSEA)dür. Hatanın büyüklüğü ile ilgilidir. Standart sapmayı dikkate alır, model karmaşıklığından etkilenmez. RMSEA 0 ile 1 değerleri arasında değişmektedir. Sıfıra (0) yakın değerler alması beklenmektedir (Kline 2004). 0,05'e eşit veya küçük olması mükemmel uyum, 0,08'e kadar olan değerlerin de kabul edilebilir uyum olduğunu göstermektedir (Marsh vd., 1988).

Doğrulayıcı faktör analizinde sıklıkla kullanılan bir diğer uyum değeri Ortalama Hataların Karekökü (Root Mean Square Residual-RMR)dür. 0 ile 1 arasında değişen RMR elde edilen ve kapsayan korelâsyonlar arasındaki farkların karelerinin aritmetik ortalamasının karekökü olarak tanımlanmaktadır. Sıfıra en yakın RMR değerleri modelin uyuştuğunu göstermektedir (Kline 2004). 0,05'e eşit veya küçük olması mükemmel uyum, 0,08'e kadar olan değerlerin de kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Marsh vd., 1988).

Doğrulayıcı faktör analizinde son iki uyum değerinden birisi İyilik Uyum İndeksi (Goodness Of Fit Index-GFI)dir. Modelin açıkladığı örneklem varyansıdır. Modelin örneklem varyans-kovaryans matrisi ile uyumunu inceler. 0 ile 1 değerleri arasında değişirken, 0,90 ve üzeri iyi uyum olarak kabul edilmektedir (Kline, 2004).

0,85'in üstündeki değerler ise kabul edilebilir değerler olarak görülmektedir (Marsh vd., 1988).

Doğrulayıcı faktör analizinde incelenen son uyum değeri de Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)dir. Bu indeks modelin uyumunu gizil değişkenler arasında ilişkinin olmadığını varsayan (bağımsızlık modeli, yokluk modeli) bir modelle incelemektedir. CFI değerinin 0,95 ve üzerinde olması iyi uyumu, 0,90-0,94 arası değerler ise kabul edilebilir uyumu göstermektedir (Bentler, 1990).

Yapısal eşitlik modelinin uyumuna ilişkin bu çalışmada kullanılan istatistiksel değerlere ilişkin özet bilgiler Tablo-9'da özetlenmektedir.

Tablo 9: Yapısal Eşitlik Modelinin Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler

Uyum İstatistiği	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ2 uyum Testi	Anlamlı olmaması	-
(χ2/sd)	≤3	4-5
RMR	≤0,05	0,06-0,08
RMSEA	≤0,05	0,06-0,08
GFI	≥ 0,90	0,89-0,85
CFI	≥ 0,90	0,89-0,85

Kaynak: Marsh vd., 1988; Bentler, 1990; Kline, 2004.

4.9. Ölçeklere İlişkin Bulgular

Geçerlik, testin bireyin ölçülmek istenen özelliğini ne derece doğru ölçtüğüyle ilgili bir kavramdır. Ölçeğin geçerliğini test etmek için faktör analizi, iç tutarlılık analizi ve hipotez testi tekniklerinden yararlanılabilir. Bu araştırma kapsamında yapı geçerliği doğrulayıcı faktör analizi uygulanarak test edilmiştir. Ayrıca ölçeklerin güvenilirlik analizi için Cronbach Alfa *(a)* kullanılmıştır.

4.9.1. Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ)ne İlişkin Bulgular

Ölçeğin daha önceden geçerlik ve güvenirlik çalışması yapıldığından bu araştırma kapsamında ölçeğin faktör yapısını doğrulamak maksadıyla doğrulayıcı

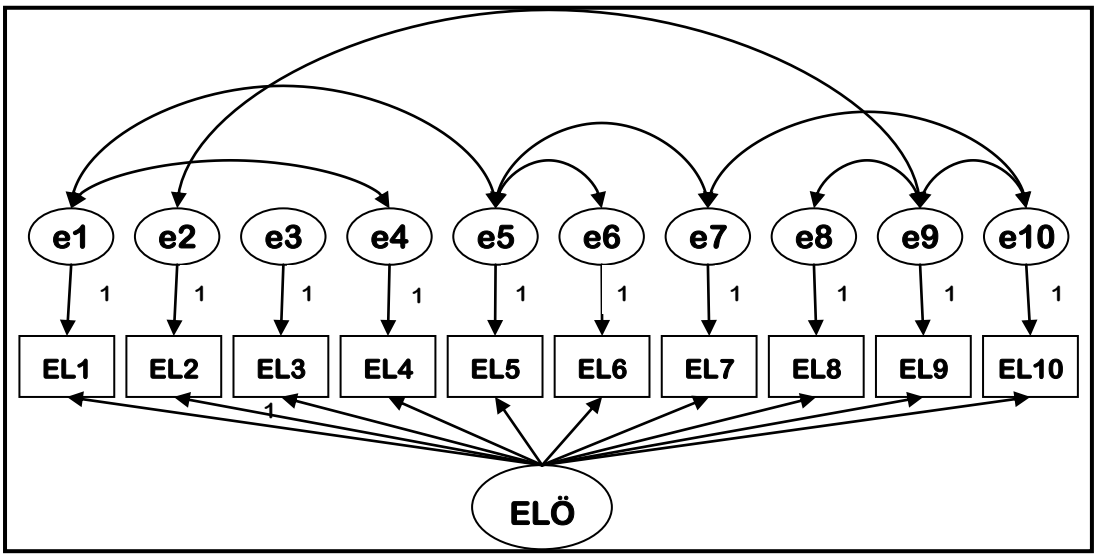
faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Etik Liderlik Ölçeğinin DFA sonuçları Tablo-10'da yer almaktadır. Tabloda verilen sonuçlar modifiye edilmiş modeli de içermektedir.

Tablo 7: Etik Liderlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	$\Delta\chi^2$/sd	RMSEA	CFI	GFI	RMR
Etik Liderlik Ölçeği	541,871	15,482	0,195	0,911	0,792	0,038
Modifiye Edilmiş Ölçek	**90,108**	**3,337**	**0,078**	**0,989**	**0,958**	**0,018**

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; **CFI**= Comparative Fit Index; **GFI**= Goodness of Fit Index; **RMR**= Root Mean Square.
*p<.05

Bu araştırma kapsamında etik liderlik ölçeğine ait elde edilen güvenirlik değeri (Cronbach Alfa) 0,979 olarak bulunmuştur. Nunnally (1978: 245) uygulamalı araştırmalarda Cronbach Alfa katsayısının 0.90'dan yukarı olmasının ölçüm araçlarının güvenilir olduğunu gösterdiğini belirtmektedir.



Şekil 6: Etik Liderlik Ölçeğinin Modifiye Edilmiş Modeli

Bu şartlarda etik liderlik ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Geçerlik ve güvenirlik çalışmaları tamamlanarak uygulamaya hazır hale getirilen ve Şekil-6'da yer alan etik liderlik ölçeği toplam 10 sorudan oluşmaktadır.

4.9.2. Üretim Karşıtı İş Davranışları Ölçeği

Ölçeğin daha önceden geçerlik ve güvenirlik çalışması yapıldığından bu araştırma kapsamında ölçeğin faktör yapısını doğrulamak maksadıyla DFA yapılmıştır. Üretim Karşıtı İş Davranışları (ÜKİD) Ölçeğinin dört faktörlü yapısına ilişkin DFA sonuçları Tablo-11'de yer almaktadır. Tabloda verilen sonuçlar modifiye edilmiş modeli de içermektedir.

Tablo 8: ÜKİD Ölçeğinin (Dört Faktörlü) Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	$\Delta\chi^2/sd$	RMR	GFI	CFI	RMSEA
Birinci Düzey Tek Faktörlü Model	8007,525	17,258	0,076	0,319	0,558	0,202
Birinci Düzey Çok Faktörlü İlişkisiz Model	7055,744	15,206	0,305	0,492	0,613	0,189
Birinci Düzey Çok Faktörlü İlişkili Model	5930,876	12,950	0,100	0,504	0,679	0,173
İkinci Düzey Çok Faktörlü Model	6022,957	13,093	0,110	0,504	0,674	0,174
Modifiye Edilmiş Model	4494,870	10,527	0,079	0,595	0,761	0,155

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; **CFI**= Comparative Fit Index; **GFI**= Goodness of Fit Index; **RMR**= Root Mean Square.
*p<.05

ÜKİD ölçeğinin dört faktörlü yapısı için yapılan DFA sonuçları incelendiğinde bu araştırma kapsamında ölçme modelinin uyum indeks değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer almadığı için modelin yapısı doğrulanamamıştır. Zira Polatcı ve Özçalık (2015) tarafından ölçeğin boyutlarından sabotaj için güvenirlik katsayısı 0,60, hırsızlık için 0,67 ve geri çekilme için 0,63 raporlanmıştır. Bu nedenle ÜKİD ölçeğinin orijinal olarak kullanılan ve Bayram ve arkadaşları (2009) tarafından da teyit edilen beş faktörlü yapısının DFA yapılmasına karar verilmiştir. ÜKİD Ölçeğinin beş faktörlü yapısına ilişkin DFA sonuçları Tablo-12'de yer almaktadır. Tabloda verilen sonuçlar modifiye edilmiş modeli de içermektedir.

Tablo 9: ÜKİD Ölçeğinin (Beş Faktörlü) Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	$\Delta\chi^2/sd$	RMR	GFI	CFI	RMSEA
Birinci Düzey Tek Faktörlü Model	8007,525	17,258	0,076	0,319	0,558	0,202
Birinci Düzey Çok Faktörlü İlişkisiz Model	6716, 447	13,569	0,270	0,490	0,650	0,177
Birinci Düzey Çok Faktörlü İlişkili Model	5175,192	10,670	0,072	0,553	0,736	0,156
İkinci Düzey Çok Faktörlü Model	5356,244	10,909	0,340	0,536	0,726	0,158
Modifiye Edilmiş Model	3589,299	7,906	0,066	0,675	0,824	0,132

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; **CFI**= Comparative Fit Index; **GFI**= Goodness of Fit Index; **RMR**= Root Mean Square.
*p<.05

ÜKİD ölçeğinin beş faktörlü yapısı için yapılan DFA sonuçları incelendiğinde; bu araştırma kapsamında ölçme modelinin uyum indeks değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer almadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle ÜKİD ölçeği doğrulanamamıştır. Spector ve arkadaşları (2006) tarafından üretim karşıtı iş davranışlarının örgüte ve kişilere karşı olmak üzere iki faktörlü bir yapı içerisinde ele alınabileceği belirtilmektedir. Gruys ve Sackett (2003) tarafından da üretim karşıtı iş davranışlarının kişi ve örgütle ilişkili ve görevle ilişkili olmak üzere iki boyutlu ele alınabileceği belirtilmektedir. Bu nedenle, Kanten ve arkadaşları (2015) tarafından da tercih edilen iki faktörlü yapının DFA'sının yapılmasına karar verilmiştir. ÜKİD Ölçeğinin iki faktörlü yapısına ilişkin DFA sonuçları Tablo-13'te yer almaktadır. Tabloda verilen sonuçlar modifiye edilmiş modeli de içermektedir.

Tablo 13: ÜKİD Ölçeğinin (İki Faktörlü) Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	$\Delta\chi^2/sd$	RMR	GFI	CFI	RMSEA
Birinci Düzey Tek Faktörlü Model	8007,525	17,258	0,076	0,319	0,558	0,202
Birinci Düzey Çok Faktörlü İlişkisiz Model	6454,813	13,040	0,243	0,491	0,665	0,174
Birinci Düzey Çok Faktörlü İlişkili Model	6195,717	12,542	0,071	0,487	0,679	0,170
İkinci Düzey Çok Faktörlü Model	6195,717	12,542	0,071	0,487	0,679	0,170
Modifiye Edilmiş Model	3751,122	8,953	0,065	0,626	0,795	0,141

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; **CFI**= Comparative Fit Index; **GFI**= Goodness of Fit Index; **RMR**= Root Mean Square.
*p<.05

ÜKİD ölçeğinin üç farklı yapısının doğrulanabilmesi maksadıyla yapılan analizler neticesinde yapısal geçerliğinin uyum indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olmadığı tespit edildiğinden keşfedici faktör analizi (KFA) yapılması gerekmektedir. Bu nedenle SPSS paket programı kullanılarak varimax döndürme yöntemiyle temel bileşenler analizi yapılmıştır. KFA sonucunda örneklemin KFA için uygun olup olmadığını ve evreni temsil etme yeteneği olup olmadığını belirlemek amacıyla (Kaiser-Meyer-Olkin) KMO ve Barlett Küresellik testi değerleri incelenmiştir (Barlett, 1950; Kaiser, 1970). Hair ve arkadaşları (1995) KMO değerinin 0,5'ten büyük ve Barlett Küresellik test değerinin anlamlı olması ($p<0,05$) gerektiğini belirtmektedir. Bu çalışma kapsamında yapılan KFA sonucunda örneklemin KFA için uygun olduğu ve evreni temsil ettiği sonucuna ulaşılmıştır (KMO=0,935; Barlett Küresellik Testi=0,000). KFA sonuçları incelendiğinde ölçeğin dört faktör altına toparlandığı, ancak dördüncü faktörde sadece iki soru yer aldığı ve soruların faktör yüklerinin başka faktörler altında da yer alabileceğini gösterdiği tespit edilmiştir. Nitekim Demircioğlu ve Özdemir (2014) tarafından yapılan ölçek uyarlama çalışmasında da üretim karşıtı iş davranışları ölçeği eğitim örgütleri için üç faktörlü bir yapı sergilemiştir. Bu doğrultuda KFA ölçek üç faktöre zorlanarak tekrar edilmiştir. KFA sonucunda KMO ve Barlett Küresellik testi değerlerinin değişmediği gözlenmiştir. KFA sonuçları, faktörler, faktör yükleri, açıklanan varyans değerler Tablo-14'te yer almaktadır. Ölçekte yer alan 12 sorunun birinci faktör altında, 16 sorunun ikinci faktör altında ve 5 sorunun üçüncü faktör

altında toplandığı görülmektedir. Demircioğlu ve Özdemir (2014) tarafından boyutlar kötüye kullanma, çalma ve geri çekilme olarak isimlendirilmiştir. Bu çalışma kapsamında ortaya çıkan faktörlerin benzer bir yapı sergilediği, ancak boyutlar altındaki ölçek maddelerinin farklılaştığı görülmektedir. Birinci faktör altında yer alan sorular incelendiğinde bu faktörün örgüte karşıt iş davranışları olarak isimlendirilmesi daha uygun bulunmuştur. İkinci faktördeki soruların ise kişiler arası ilişkilere ilişkin olması sebebiyle kişilere karşıt iş davranışları olarak isimlendirilmesi daha uygun görülmüştür. Sonuncu faktörde ise diğer yapılardaki gibi hırsızlığa ilişkin soruların toplandığı tespit edildiğinden bu faktörün ismi hırsızlık olarak muhafaza edilmiştir.

Tablo 14: ÜKİD KFA Sonucu

Faktör	Madde No	İfade	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Varyans
Örgüte Karşıt Davranışlar	1.	İşverenimize ait araç ve gereçleri kasıtlı bir şekilde israf ettim/boşa harcadım.	,803			30,46
	2.	İşyerinin mallarına bilerek zarar verdim.	,799			
	3.	Çalışma ortamımı/ofisimi kasıtlı olarak dağınık bıraktım/kirlettim.	,766			
	4.	İzinsiz olarak işime geç geldim.	,798			
	5.	İşyerince belirlenen yemek ve dinlenme (mola) sürelerini izinsiz olarak aştım.	,830			
	6.	İzinsiz olarak mesaimden erken ayrıldım.	,773			
	7.	İşyerindeki kurallara kasıtlı olarak uymadım.	,814			
	8.	Dışarıdaki insanlara çalıştığım kurumun ne kadar kötü bir yer olduğunu söyledim.	,710			
	16.	İşimi kasıtlı olarak yanlış yaptım.	,598			
	17.	Hiçbir sağlık sorunum olmadığı halde, hastayım bahanesi yaparak o gün işe gitmedim.	,648			
	18.	İşyerime zarar verici söylentiler çıkardım/dedikodu yaptım.	,612			
	33.	Kasıtlı olarak işi geciktirdim.	,637			
Kişilere Karşıt Davranışlar	9.	İşyerindeki insanlarla tartıştım, ağız dalaşına girdim.		,813		25,35
	15.	İşyerindeki insanları sözlü olarak tehdit ettim.		,821		
	19.	Müşterilere ya da tüketicilere karşı kaba ya da çirkin davrandım.		,409		
	20.	İşyerindekileri performanslarından dolayı aşağıladım/kötüledim.		,718		
	21.	İşyerindeki arkadaşlarımın özel hayatlarıyla alay ettim.		,746		
	22.	İşyerindeki birini/bazılarını kasıtlı olarak görmezlikten geldim/yok saydım.		,659		
	23.	Kendi yaptığım bir hatayı işyerindeki başka birinin üzerine attım.		,339		
	24.	İşyerindeki biri(leri)yle alay ettim ya da onu aşağıladım.		,824		
	25.	İşyerindeki biri(leri)ne kaba (küfürlü anlamlar taşıyan) el kol hareketleri yaptım.		,858		
	26.	İşyerindeki insanları itip kakarak korkuttum/tehdit ettim.		,824		
	27.	İşyerindeki biri(leri)ne kendisini kötü hissettirecek kaba, açık saçık (küfür içerikli) sözler sarf ettim.		,852		
	28.	Kasten işyerindeki biri(leri)ni herkesin önünde kötü duruma düşürecek bir şeyler yaptım.		,830		
	29.	İşyerindeki biri(leri)ni mahcup edecek, utandıracak eşek şakası yaptım.		,652		
	30.	İşyerindeki biri(leri)nin özel eşyalarını (mektup, çekmece vb.) izinsiz olarak karıştırdım.		,373		
	31.	İşyerindeki biri(leri)ne vurdum/ sataştım.		,693		
	32.	İşyerindeki biri(leri)nin yüzüne karşı moral bozucu kötü sözler söyledim, dalga geçtim/hakaret ettim.		,874		
Hırsızlık	10.	İşverenime ait olan bir şeyleri izinsiz olarak aldım.			,625	17,16
	11.	İşyerine ait bazı araç-gereçleri izin almadan eve götürdüm.			,773	
	12.	Gerçekte çalıştığımdan daha fazla süre çalışmış gibi gösterip için fazladan ücret almaya çalıştım.			,701	
	13.	İzin almadan işverenime ait parayı aldım/kullandım.			,838	
	14.	İşyerindeki birine ait bir şeyi izinsiz olarak aldım/yürüttüm.			,754	
						72,97

KFA ile üç faktörlü yapısı olabileceği değerlendirilen ÜKİD ölçeğinin geçerliğini sağlamak için DFA uygulanmıştır. ÜKİD ölçeğinin üç faktörlü yapısı için yapılan DFA sonuçları aşağıda Tablo-15'de yer almaktadır.

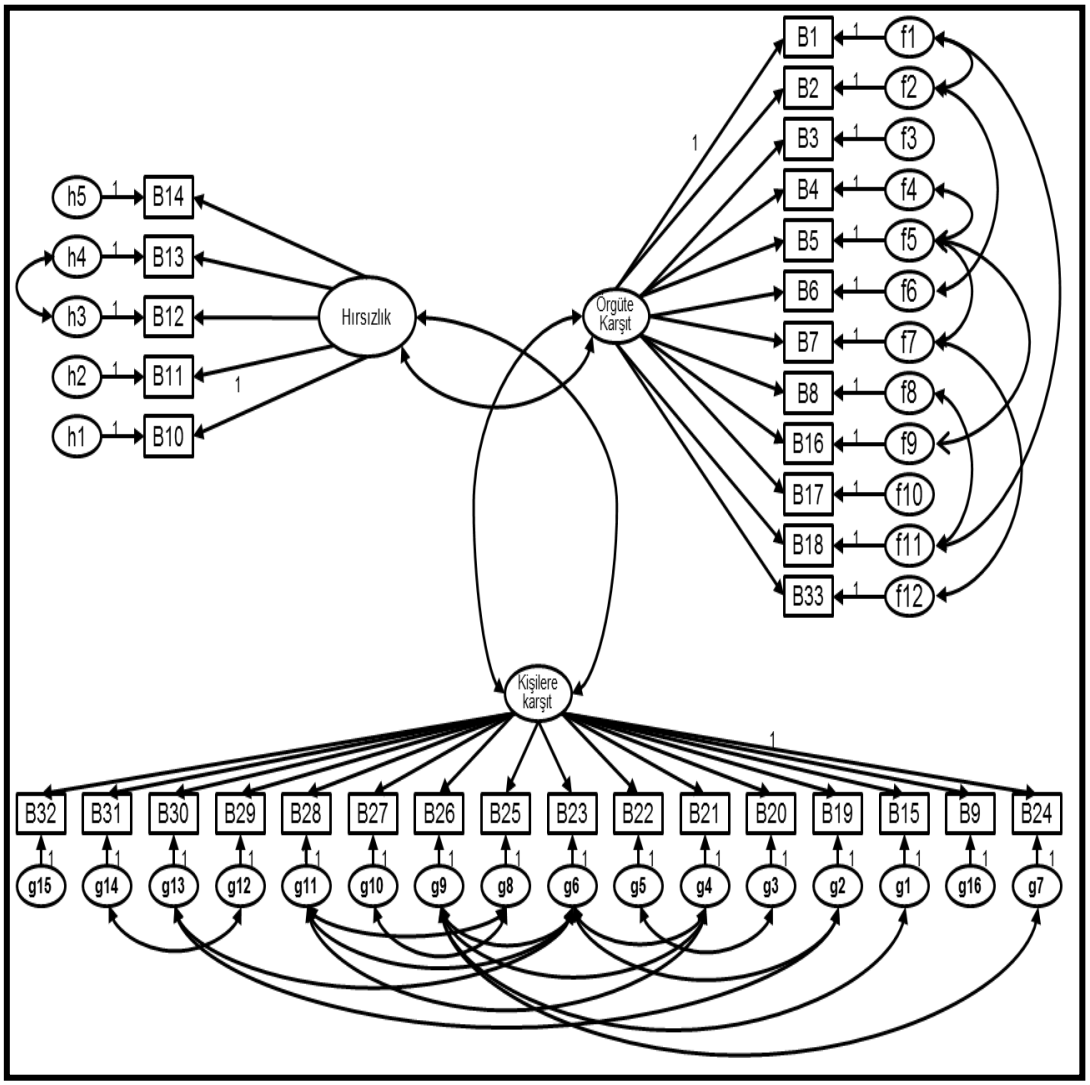
Tablo 15: ÜKİD Ölçeğinin (Üç Faktörlü) Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	$\Delta\chi^2$/sd	RMR	GFI	CFI	RMSEA
Birinci Düzey Tek Faktörlü Model	8007,525	17,258	0,076	0,319	0,558	0,202
Birinci Düzey Çok Faktörlü İlişkisiz Model	5936,355	11,993	0,261	0,541	0,694	0,166
Birinci Düzey Çok Faktörlü İlişkili Model	5424,289	11,025	0,062	0,546	0,723	0,159
İkinci Düzey Çok Faktörlü Model	5465,501	11,086	0,220	0,541	0,720	0,159
Modifiye Edilmiş Model	**3706,627**	**4,903**	**0,053**	**0,864**	**0,918**	**0,072**

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; **CFI**= Comparative Fit Index; **GFI**= Goodness of Fit Index; **RMR**= Root Mean Square.
*p<.05

Bu araştırma kapsamında üretim karşıtı iş davranışları ölçeğine ait elde edilen güvenirlik değeri (Cronbach Alfa) 0,973 olarak bulunmuştur. Boyutlar bazında güvenirlik katsayıları da 0,957, 0,908 ve 0,963 olarak hesap edilmiştir. Nunnally (1978: 245) uygulamalı araştırmalarda Cronbach Alfa katsayısının 0.90'dan yukarı olmasının ölçüm araçlarının güvenilir olduğunu gösterdiğini belirtmektedir. Bu şartlarda üretim karşıtı iş davranışları ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Geçerlik ve güvenirlik çalışmaları tamamlanarak uygulamaya hazır hale getirilen ve Şekil-7'de yer alan üretim karşıtı iş davranışları ölçeği toplam 33 sorudan oluşmaktadır.



Şekil 7: ÜKİD Ölçeğinin Modifiye Edilmiş Modeli

4.9.3. Tükenmişlik Ölçeği

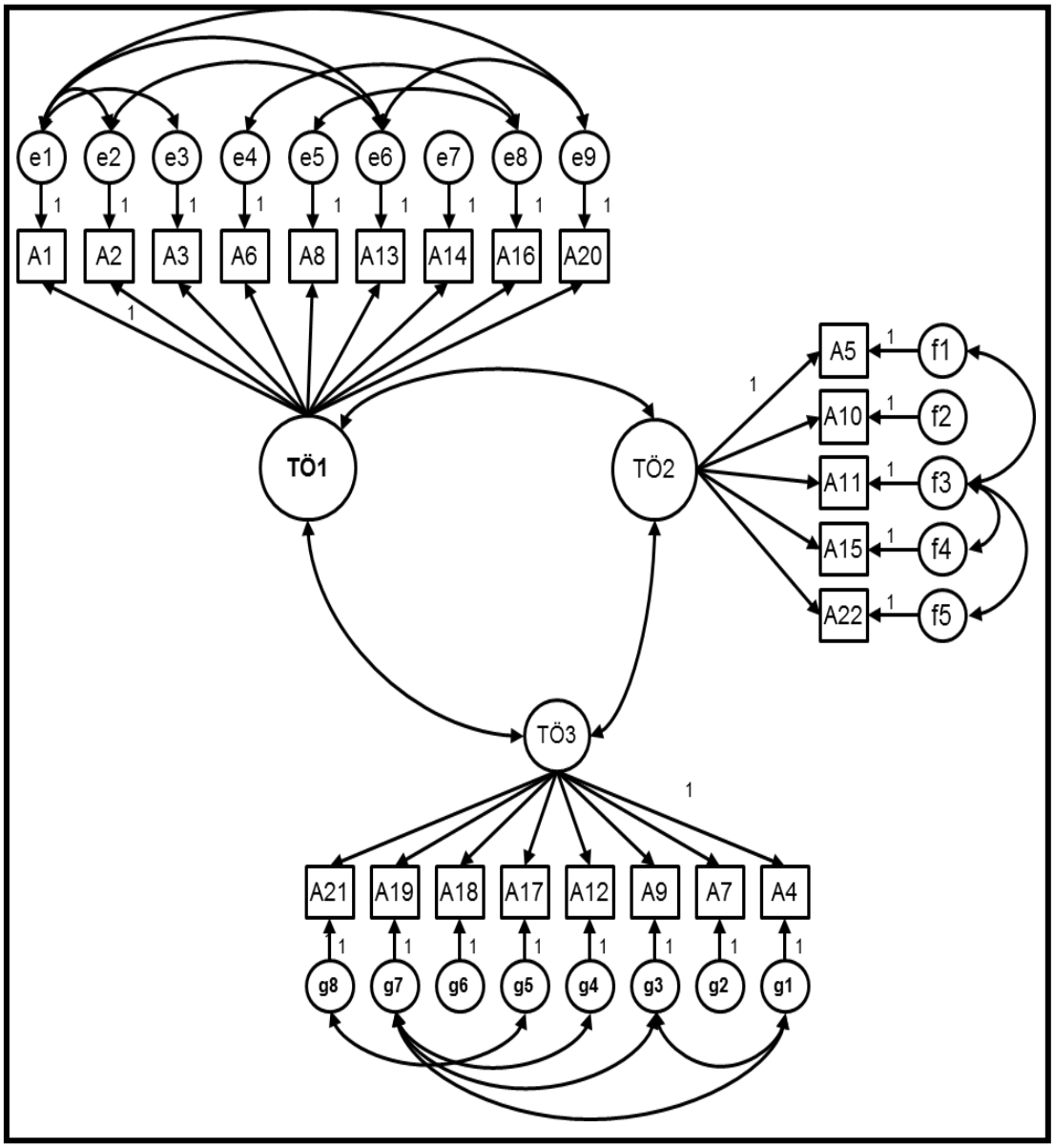
Ölçeğin daha önceden geçerlik ve güvenirlik çalışması yapıldığından bu araştırma kapsamında ölçeğin faktör yapısını doğrulamak maksadıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Tükenmişlik Ölçeğinin DFA sonuçları Tablo-16'da yer almaktadır. Tabloda verilen sonuçlar modifiye edilmiş modeli de içermektedir.

Tablo 16: Tükenmişlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	$\Delta\chi^2$/sd	RMR	GFI	CFI	RMSEA
Birinci Düzey Tek Faktörlü Model	2756,672	13,190	0,245	0,560	0,645	0,175
Birinci Düzey Çok Faktörlü İlişkisiz Model	2358,531	11,285	0,414	0,670	0,700	0,161
Birinci Düzey Çok Faktörlü İlişkili Model	1872,911	9,092	0,184	0,691	0,767	0,142
İkinci Düzey Çok Faktörlü Model	1874,974	9,058	0,187	0,691	0,767	0,142
Modifiye Edilmiş Model	**1331,196**	**4,830**	**0,048**	**0,878**	**0,905**	**0,071**

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; **CFI**= Comparative Fit Index; **GFI**= Goodness of Fit Index; **RMR**= Root Mean Square.
*p<.05

Bu araştırma kapsamında tükenmişlik ölçeğine ait elde edilen güvenirlik değeri (Cronbach Alfa) 0,914 olarak bulunmuştur. Boyutlar bazında güvenirlik katsayıları da 0,936, 0,868 ve 0,850 olarak hesap edilmiştir. Nunnally (1978: 245) uygulamalı araştırmalarda Cronbach Alfa katsayısının 0.90'dan yukarı olmasının ölçüm araçlarının güvenilir olduğunu gösterdiğini, 0.80'den yukarı olmasının ise kabul edilebileceğini belirtmektedir. Bu şartlarda tükenmişlik ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Geçerlik ve güvenirlik çalışmaları tamamlanarak uygulamaya hazır hale getirilen ve Şekil-8'de yer alan tükenmişlik ölçeği toplam 22 sorudan oluşmaktadır.



Şekil 8: Tükenmişlik Ölçeğinin Modifiye Edilmiş Modeli

4.10. Değişkenler Arası İlişkilere İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları

Araştırmanın bu kısmında üretim sektörü çalışanlarının etik liderlik algısı, tükenmişlik algısı ve üretim karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkilere yönelik korelasyon analizi bulguları yer almaktadır. Korelasyon analizinin yapılabilmesi için ölçek boyutlarının genel ortalama puanları hesaplanmıştır. Boyutlar arasındaki korelasyonlar Tablo-17'de gösterilmektedir.

Tablo 17: Değişkenler Arası Korelasyon Bulguları

	Boyutlar	ort.	s.s.	Cronbach Alfa	1	2	3	4	5	6	7
1	Etik Liderlik	3,56	1,09	0,979	1						
2	Duygusal Tükenme	2,10	0,94	0,936	**-,486***	1					
3	Duyarsızlaşma	2,02	0,92	0,868	**-,407***	**,844***	1				
4	Düşük Kişisel Başarı Hissi	2,55	0,89	0,850	**-,313***	**,301***	**,207***	1			
5	Örgüte Karşıt Davranışlar	1,45	0,68	0,957	**-,404***	**,359***	**,259***	**,276***	1		
6	Hırsızlık	1,21	0,44	0,908	**-,297***	**,230***	**,245***	**,205***	**,680***	1	
7	Kişilere Karşıt Davranışlar	1,46	0,77	0,963	**-,221***	**,160***	,084	**,157***	**,720***	**,612***	1

* p<0,01

Tükenmişlik algısının boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, birbirleri ile doğru orantılı bir ilişki sergiledikleri (0,207<r<0,844, p<0,01), duygusal tükenme ile duyarsızlaşma arasındaki ilişkinin çok yüksek seviyeli olduğu görülmektedir (r=0,844, p<0,01).

Üretim karşıtı iş davranışlarının boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, birbirleri ile doğru orantılı ve yüksek seviyede bir ilişki sergiledikleri tespit edilmiştir (0,612<r<0,720, p<0,01).

Değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde, etik liderlik algısı ile tükenmişlik algısı arasındaki ilişkilerin negatif yönlü olduğu görülmektedir. Etik liderlik ile duygusal tükenme arasındaki ilişkinin negatif ve yüksek (r=-0,486, p<0,01), duyarsızlaşma arasındaki ilişkinin de negatif ve kısmen yüksek (r=-0,407, p<0,01) ve düşük kişisel başarı hissi arasındaki ilişkinin negatif ve orta (r=-0,313, p<0,01) olduğu belirlenmiştir.

Etik liderlik algısı ile üretim karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkilerin de negatif yönlü olduğu görülmektedir. Etik liderlik ile örgüte karşıt davranışlar arasındaki ilişkinin negatif ve yüksek (r=-0,404, p<0,01), hırsızlık arasındaki

ilişkinin negatif ve orta (r=-0,297, p<0,01) ve kişilere karşıt davranışlar arasındaki ilişkinin de negatif ve orta (r=-0,221, p<0,01) olduğu belirlenmiştir.

Tükenmişlik algısı ile üretim karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, genel olarak pozitif yönde olduğu görülmektedir. Duygusal tükenme ile örgüte karşıt davranışlar arasındaki ilişkinin pozitif ve orta (r=0,359, p<0,01), hırsızlık arasındaki ilişkinin pozitif ve kısmen orta (r=0,230, p<0,01) ve kişilere karşıt davranışlar arasındaki ilişkinin pozitif ve düşük (r=0,160, p<0,01) olduğu tespit edilmiştir.

Duyarsızlaşma ile örgüte karşıt davranışlar arasındaki ilişkinin pozitif ve kısmen orta (r=0,259, p<0,01), hırsızlık arasındaki ilişkinin de pozitif ve kısmen orta (r=0,245, p<0,01) olduğu, ancak kişilere karşıt davranışlar arasındaki ilişki bulunmadığı (r=0,084, p>0,01) belirlenmiştir.

Düşük kişisel başarı hissi ile örgüte karşıt davranışlar arasındaki ilişkinin pozitif ve kısmen orta (r=0,276, p<0,01), hırsızlık arasındaki ilişkinin de pozitif ve kısmen orta (r=0,205, p<0,01) ve kişilere karşıt davranışlar arasındaki ilişkinin ise pozitif ve düşük (r=0,158, p<0,01) olduğu tespit edilmiştir.

4.11. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

İşgörenlerin üretim karşıtı iş davranışlarının belirleyicilerini tespit etmek üzere yapısal eşitlik modeli yapılmıştır. Aracı değişkenin de rolünün belirlenmesi maksadıyla Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen metodolojiye uygun olarak, öncelikle bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi araştırılmış, daha sonra aracı değişkenin bağımsız değişken üzerindeki etkisi incelenmiştir. Üçüncü olarak üç değişkenin yer aldığı model bütüncül bir şekilde ele alınmış ve doğrudan ve dolaylı etkiler belirlenmeye çalışılmıştır.

4.11.1. Etik Liderliğin Üretim Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkisi

İşgörenlerin etik liderliğe ilişkin algılarının üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisini belirlemek maksadıyla "H1: İşgörenlerin etik liderlik algılarının üretim karşıtı iş davranışları üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır." şeklinde

üretilen hipotezi test etmek maksadıyla yapısal model oluşturulmuş ve yapısal regresyon analizi yapılmıştır.

Yapısal modele ilişkin uyum indeks değerleri Tablo-18'de gösterilmektedir. Uyum indeks değerleri incelendiğinde RMR haricindeki diğer değerlerin kabul edilebilir sınır içerisinde yer aldığı görülmektedir. Bu nedenle, daha yüksek uyum değerinin varlığı araştırılmış ve modelde yapılan iyileştirmeler sonucunda elde edilen uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 18: Etik Liderlik-ÜKİD Yapısal Modeli Analiz Bulguları.

Model	$\Delta\chi^2$	$\Delta\chi^2$/sd	RMR	GFI	CFI	RMSEA
Yapısal Model	5163,394	6,274	0,193	0,655	0,795	0,115
Modifiye Edilmiş Yapısal Model	**4398,757**	**4,411**	**0,071**	**0,918**	**0,931**	**0,066**

* $p<0.05$

Hipotezi test etmek maksadıyla oluşturulan modifiye edilmiş yapısal model Şekil-9'da yer almaktadır. Üretim karşıtı iş davranışları üç alt boyuttan oluştuğu ve ilişkili birinci düzey çok faktörlü yapısının doğrulanmış olması nedeniyle ana hipotezde üç alt hipotez daha türetilerek sonuca ulaşılmıştır. Analizi yapılan ana ve alt hipotezleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

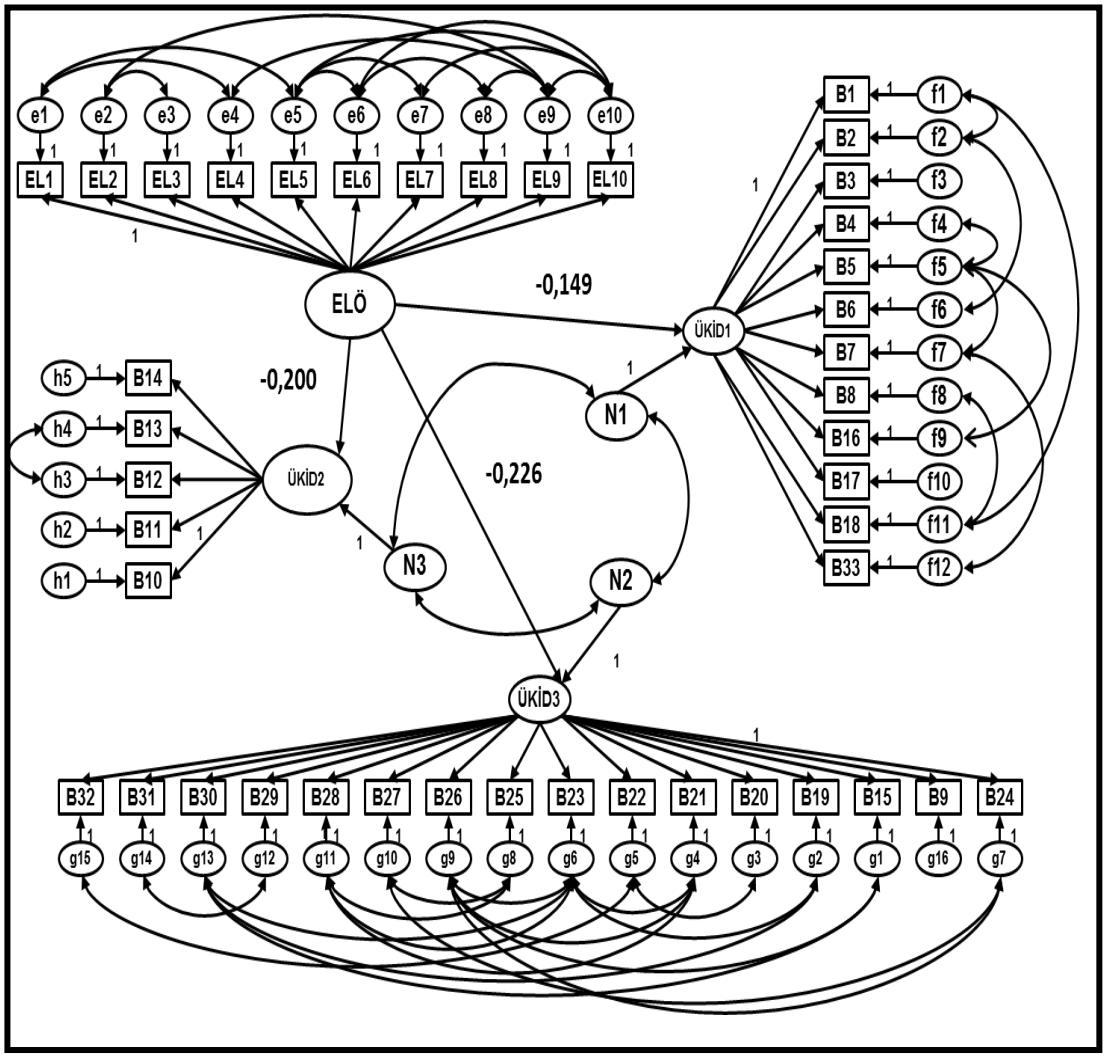
H1: İşgörenlerin etik liderlik algılarının üretim karşıtı iş davranışları üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H1a: İşgörenlerin etik liderlik algılarının örgüte karşıt davranışlar üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H1b: İşgörenlerin etik liderlik algılarının hırsızlık davranışı üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H1c: İşgörenlerin etik liderlik algılarının kişilere karşıt davranışlar üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

Etik liderlik algısı ile üretim karşıtı iş davranışlarının boyutları arasındaki ilişkiler Şekil-9'da gösterilmektedir.



Şekil 9: Etik Liderlik-Üretim Karşıtı İş Davranışları Yapısal Modeli.

İşgörenlerin etik liderlik algısının üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisini belirlemek için oluşturulan yapısal model kullanılarak AMOS paket programı yardımıyla yol analizi yapılmış, sonuçları Tablo-19'da verilmiştir.

Tablo 19: Etik Liderlik Algısı-Üretim Karşıtı İş Davranışları Yol Analizi Sonuçları.

Etik Liderlik Algısı		Üretim Karşıtı İş Davranışları	β	S.E.	p
Etik Liderlik Algısı	→	Örgüte Karşıt Davranışlar	**-0,149**	,023	,000
Etik Liderlik Algısı	→	Hırsızlık	**-0,200**	,041	,000
Etik Liderlik Algısı	→	Kişilere Karşıt Davranışlar	**-0,226**	,029	,000

* $p<0.05$

Tablo-19'da yer alan yol analizi bulguları incelendiğinde; işgörenlerin etik liderlik algılarının örgüte karşıt davranışlar, hırsızlık ve kişilere karşıt davranışlar

üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (β=-0,149;-0,200;-0,226, p<0,05). Bu durumda H1 desteklenmektedir. Ana ve alt hipotezlere ilişkin sonuçlar Tablo-20'de gösterilmektedir.

Tablo 20: Etik Liderlik Algısının Üretim Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotez Test Sonuçları

No.	Hipotezler	Sonuç
H1	**İşgörenlerin etik liderlik algılarının üretim karşıtı iş davranışları üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.**	Desteklenmektedir.
H1a	İşgörenlerin etik liderlik algılarının örgüte karşıt davranışlar üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.	Desteklenmektedir.
H1b	İşgörenlerin etik liderlik algılarının hırsızlık davranışı üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.	Desteklenmektedir.
H1c	İşgörenlerin etik liderlik algılarının kişilere karşıt davranışlar üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.	Desteklenmektedir.

4.11.2. Tükenmişliğin Üretim Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkisi

İşgörenlerin tükenmişlik algılarının üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisini belirlemek maksadıyla "H2: İşgörenlerin tükenmişlik algı düzeylerinin üretim karşıtı iş davranışları üzerinde pozitif bir etkisi vardır." şeklinde üretilen hipotezi test etmek maksadıyla yapısal model oluşturulmuş ve yol analizi yapılmıştır.

Yapısal modele ilişkin uyum indeks değerleri Tablo-21'de gösterilmektedir. Uyum indeksleri incelendiğinde RMSEA haricindeki diğer değerlerin kabul edilebilir sınır içerisinde yer almadığı görülmektedir. Bu nedenle, daha yüksek uyum değerinin varlığı araştırılmış ve modelde yapılan iyileştirmeler sonucunda elde edilen uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 21: Tükenmişlik Algısı-Üretim Karşıtı İş Davranışları Yapısal Modeli

Model	$\Delta\chi^2$	$\Delta\chi^2$/sd	RMR	GFI	CFI	RMSEA
Yapısal Model	7638,585	5,547	0,153	0,612	0,768	0,107
Modifiye Edilmiş Yapısal Model	**6833,800**	**4,992**	**0,076**	**0,929**	**0,989**	**0,074**

* p<0.05

Tükenmişlik algısının ve üretim karşıtı iş davranışları ölçeğinin üç boyutlu ilişkili birinci düzey çok faktörlü yapıları doğrulandığından ana hipotezden dokuz alt hipotez türetilmiştir. Hipotezi test etmek maksadıyla oluşturulan modifiye edilmiş yapısal model Şekil-10'da yer almaktadır.

H2: İşgörenlerin tükenmişlik algılarının üretim karşıtı iş davranışları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H2a: İşgörenlerin duygusal tükenme algılarının örgüte karşıt davranışlar üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H2b: İşgörenlerin duygusal tükenme algılarının hırsızlık davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H2c: İşgörenlerin duygusal tükenme algılarının kişilere karşıt davranışlar üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H2d: İşgörenlerin duyarsızlaşma algılarının örgüte karşıt davranışlar üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

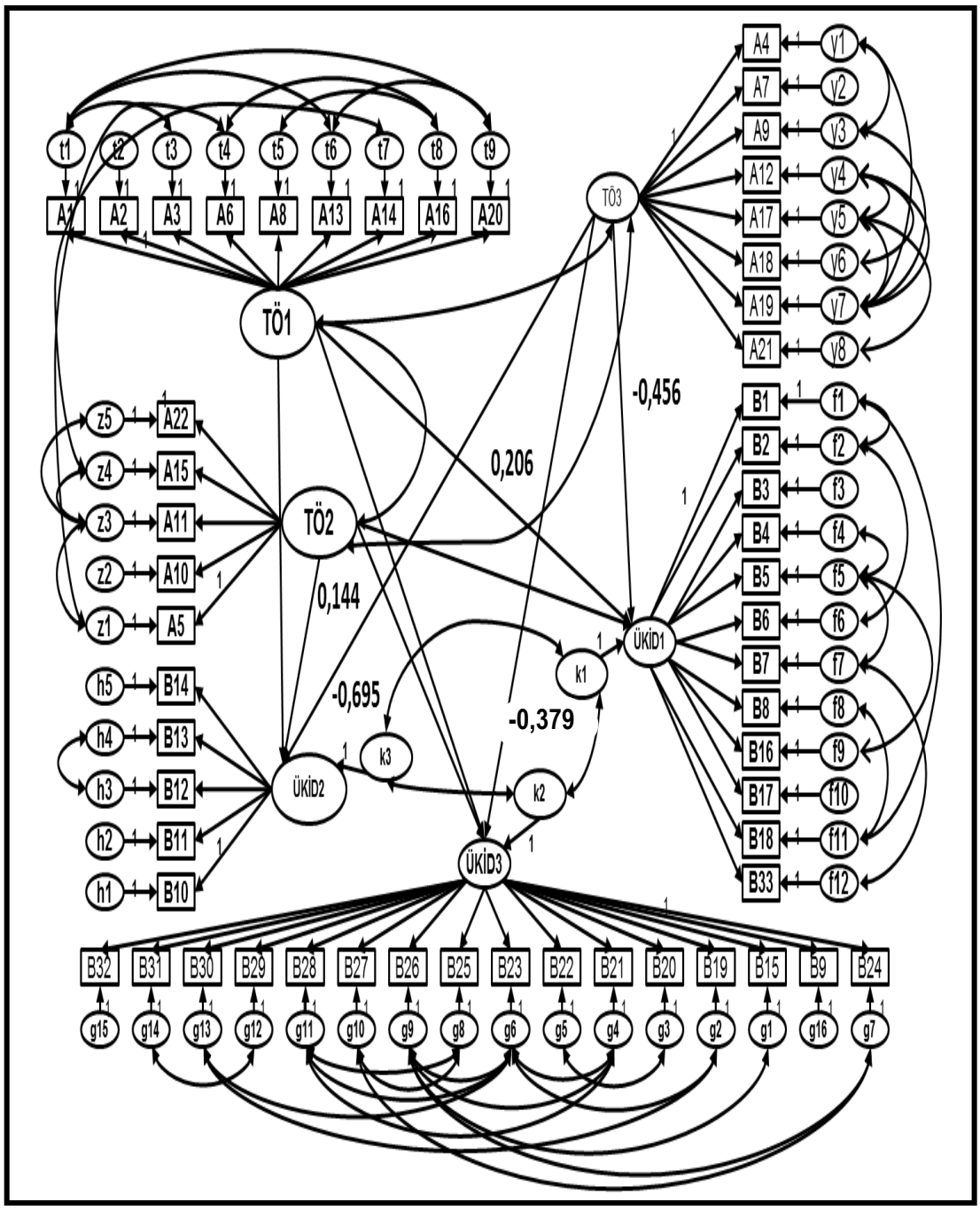
H2e: İşgörenlerin duyarsızlaşma algılarının hırsızlık davranışı üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H2f: İşgörenlerin duyarsızlaşma algılarının kişilere karşıt davranışlar üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H2g: İşgörenlerin düşük kişisel başarı hissinin örgüte karşıt davranışlar üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H2h: İşgörenlerin düşük kişisel başarı hissinin hırsızlık davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H2ı: İşgörenlerin düşük kişisel başarı hissinin kişilere karşıt davranışlar üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.



Şekil 10: Tükenmişlik Algısı-Üretim Karşıtı İş Davranışları Yapısal Modeli

İşgörenlerin tükenmişlik algı düzeylerinin üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisini belirlemek için oluşturulan yapısal model kullanılarak AMOS paket programı yardımıyla yol analizi yapılmış ve sonuçları Tablo-22'de verilmiştir.

Tablo 22: Tükenmişlik Algısı-Üretim Karşıtı İş Davranışları Yol Analizi Sonuçları.

Tükenmişlik Algısı		Üretim Karşıtı İş Davranışları	β	S.E.	p
Duygusal Tükenme	→	**Örgüte Karşıt Davranışlar**	**0,206**	**0,074**	**0,005**
Duygusal Tükenme	→	Hırsızlık	0,136	0,11	0,216
Duygusal Tükenme	→	Kişilere Karşıt Davranışlar	-0,033	0,061	0,592
Duyarsızlaşma	→	Örgüte Karşıt Davranışlar	-0,073	0,077	0,345
Duyarsızlaşma	→	**Hırsızlık**	**0,144**	**0,065**	**0,026**
Duyarsızlaşma	→	Kişilere Karşıt Davranışlar	-0,109	0,115	0,341
Düşük Kişisel Başarı Hissi	→	**Örgüte Karşıt Davranışlar**	**-0,456**	**0,16**	**0,004**
Düşük Kişisel Başarı Hissi	→	**Hırsızlık**	**-0,695**	**0,241**	**0,004**
Düşük Kişisel Başarı Hissi	→	**Kişilere Karşıt Davranışlar**	**-0,379**	**0,133**	**0,004**

* $p<0.05$

Tablo-22'te yer alan yol analizi bulguları incelendiğinde; duygusal tükenmenin hırsızlık ve kişilere karşıt davranışlar üzerinde herhangi bir etkisi bulunmadığı (β=0,136;-0,033, $p>0,05$), örgüte karşıt davranışlar üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (β=0,206, $p<0,05$). Bu durumda H2a ve H2b desteklenmezken, H2c desteklenmektedir.

Duyarsızlaşmanın ise örgüte ve kişilere karşıt davranışlar üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı (β=-0,073;-0,109, $p>0,05$), hırsızlık üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (β=0,144, $p<0,05$). Bu durumda H2d ve H2f desteklenmezken, H2e desteklenmektedir.

Tablo 23: Tükenmişlik Algısının Üretim Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotez Test Sonuçları

No.	Hipotezler	Sonuç
H2	**İşgörenlerin tükenmişlik algılarının üretim karşıtı iş davranışları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.**	Kısmen Desteklenmektedir.
H2a	İşgörenlerin duygusal tükenme algılarının örgüte karşıt davranışlar üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Desteklenmektedir.
H2b	İşgörenlerin duygusal tükenme algılarının hırsızlık davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Desteklenmemektedir.
H2c	İşgörenlerin duygusal tükenme algılarının kişilere karşıt davranışlar üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Desteklenmemektedir.
H2d	İşgörenlerin duyarsızlaşma algılarının örgüte karşıt davranışlar üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.	Desteklenmemektedir.
H2e	İşgörenlerin duyarsızlaşma algılarının hırsızlık davranışı üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.	Desteklenmektedir.
H2f	İşgörenlerin duyarsızlaşma algılarının kişilere karşıt davranışlar üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.	Desteklenmemektedir.
H2g	İşgörenlerin düşük kişisel başarı hissinin örgüte karşıt davranışlar üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Desteklenmektedir.
H2h	İşgörenlerin düşük kişisel başarı hissinin hırsızlık davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Desteklenmektedir.
H2ı	İşgörenlerin düşük kişisel başarı hissinin kişilere karşıt davranışlar üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Desteklenmektedir.

Düşük kişisel başarı hissinin ise örgüte ve kişilere karşıt davranışlar ile birlikte hırsızlık üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (β=-0,456; -695; -0,379, p<0,05). Bu durumda H2g, H2h ve H2ı desteklenmektedir. Genel olarak H2 hipotezinin kısmen desteklendiği ifade edilebilir. Ana ve alt hipotezlere ilişkin sonuçlar Tablo-23'te gösterilmektedir.

4.11.3. Etik Liderliğin Tükenmişlik Algısı Üzerindeki Etkisi

İşgörenlerin etik liderlik algılarının tükenmişlik algıları üzerindeki etkisini belirlemek maksadıyla "H3: İşgörenlerin etik liderlik algılarının tükenmişlik algıları üzerinde negatif bir etkisi vardır." şeklinde üretilen hipotezi test etmek maksadıyla yapısal model oluşturulmuş ve yol analizi yapılmıştır.

Yapısal modele ilişkin uyum indeks değerleri Tablo-24'te gösterilmektedir. Uyum indeksleri incelendiğinde RMSEA haricindeki diğer değerlerin kabul edilebilir sınır içerisinde yer almadığı görülmektedir. Bu nedenle, daha yüksek uyum değerinin varlığı araştırılmış ve modelde yapılan iyileştirmeler sonucunda elde edilen uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 24: Etik Liderlik-Tükenmişlik Algısı Yapısal Modeli.

Model	$\Delta\chi^2$	$\Delta\chi^2$/sd	RMR	GFI	CFI	RMSEA
Yapısal Model	2462,524	5,571	0,206	0,752	0,856	0,107
Modifiye Edilmiş Yapısal Model	**6833,800**	**4,992**	**0,076**	**0,929**	**0,989**	**0,074**

* $p<0.05$

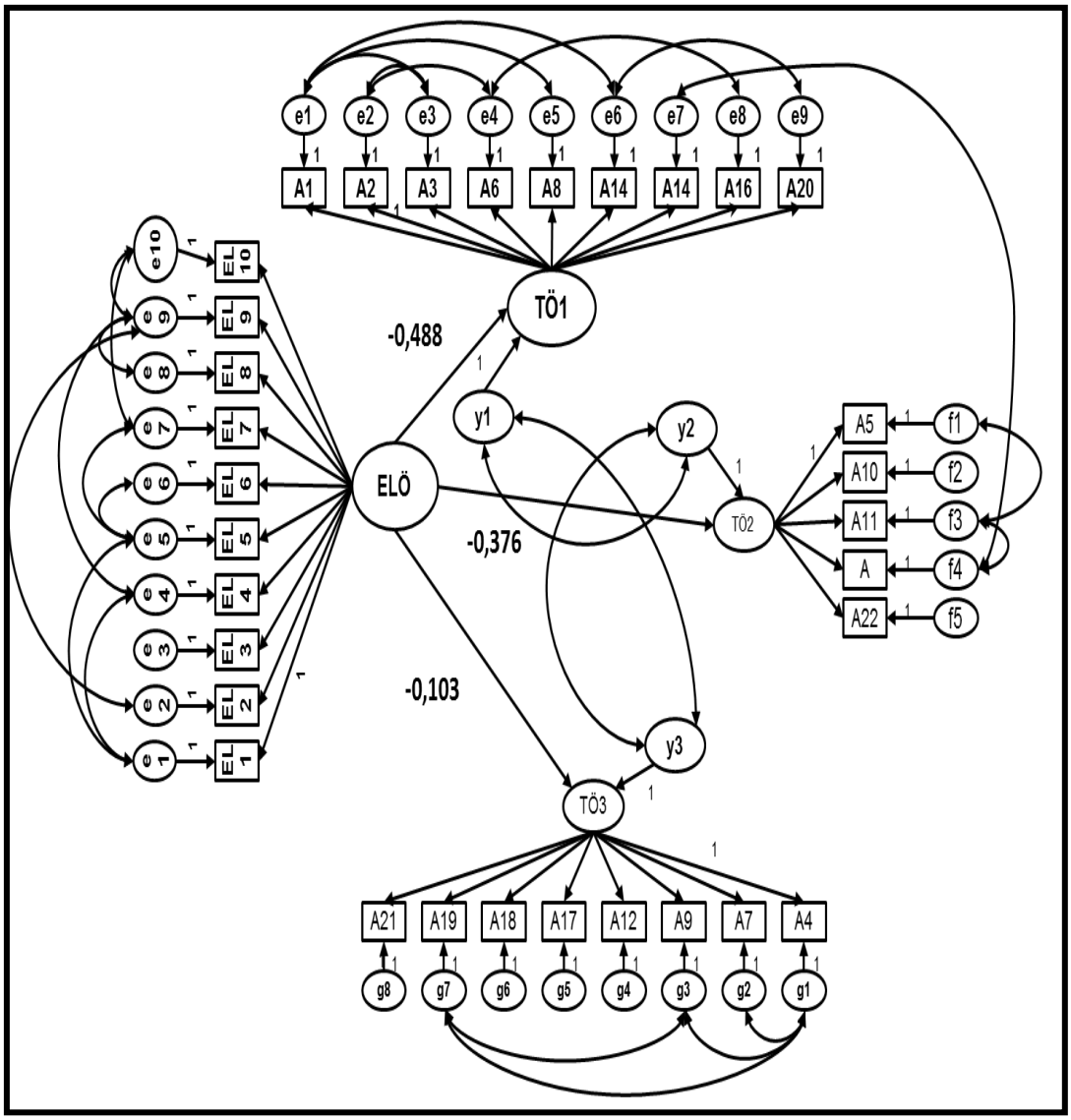
Tükenmişlik algısı ölçeğinin üç boyutlu ilişkili birinci düzey çok faktörlü yapıları doğrulandığından ana hipotezden üç alt hipotez türetilmiştir. Hipotezi test etmek maksadıyla oluşturulan modifiye edilmiş yapısal model Şekil-11'de yer almaktadır.

H3: İşgörenlerin etik liderlik algılarının tükenmişlik algı düzeyleri üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H3a: İşgörenlerin etik liderlik algılarının duygusal tükenme düzeyleri üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H3b: İşgörenlerin etik liderlik algılarının duyarsızlaşma düzeyleri üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H3c: İşgörenlerin etik liderlik algılarının düşük kişisel başarı hisleri üzerinde negatif bir etkisi vardır.



Şekil 11: Etik Liderlik-Tükenmişlik Algısı Yapısal Modeli

İşgörenlerin etik liderlik algılarının tükenmişlik algı düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemek için oluşturulan yapısal model kullanılarak AMOS paket programı yardımıyla yol analizi yapılmış ve sonuçları Tablo-25'de verilmiştir.

Tablo 25: Etik Liderlik-Tükenmişlik Algısı Yol Analizi Sonuçları.

Etik Liderlik Algısı		Tükenmişlik Algısı	β	S.E.	p
Etik Liderlik Algısı	→	**Duygusal Tükenme Algısı**	**-0,488**	**0,046**	**0,000**
Etik Liderlik Algısı	→	**Duyarsızlaşma Algısı**	**-0,376**	**0,042**	**0,000**
Etik Liderlik Algısı	→	**Düşük Kişisel Başarı Hissi**	**-0,103**	**0,028**	**0,000**

* $p<0.05$

Tablo-25'de yer alan yol analizi bulguları incelendiğinde; etik liderlik algısının duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi boyutları üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (β=-0,488; -0,376; -0,103, p<0,05). Bu durumda H3 desteklenmektedir. Ana ve alt hipotezlere ilişkin sonuçlar Tablo-26'da gösterilmektedir.

Tablo 26: Etik Liderlik Algısının Tükenmişlik Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotez Test Sonuçları

No.	Hipotezler	Sonuç
H3	**İşgörenlerin etik liderlik algılarının tükenmişlik algıları üzerinde negatif bir etkisi vardır.**	Desteklenmektedir.
H3a	İşgörenlerin etik liderlik algılarının duygusal tükenme algıları üzerinde negatif bir etkisi vardır.	Desteklenmektedir.
H3b	İşgörenlerin etik liderlik algılarının duyarsızlaşma algıları üzerinde negatif bir etkisi vardır.	Desteklenmektedir.
H3c	İşgörenlerin etik liderlik algılarının düşük kişisel başarı hisleri üzerinde negatif bir etkisi vardır.	Desteklenmektedir.

4.11.4. Etik Liderlik Algılarının Üretim Karşıtı İş Davranışları ile İlişkisinde Tükenmişlik Algısının Aracı Değişken Rolü

İşgörenlerin etik liderlik algılarının üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde tükenmişlik algısının rolünü belirlemek maksadıyla "H4: İşgörenlerin etik liderlik algıları ile üretim karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkide tükenmişlik algılarının aracı rolü vardır." şeklinde üretilen hipotezi test etmek maksadıyla yapısal model oluşturulmuş ve yol analizi yapılmıştır.

Tükenmişlik algısının ve üretim karşıtı iş davranışları ölçeğinin üç boyutlu ilişkili birinci düzey çok faktörlü yapıları doğrulandığından ana hipotezden dokuz alt hipotez türetilmiştir.

H4: İşgörenlerin etik liderlik algıları ile üretim karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkide tükenmişlik algılarının aracı rolü vardır.

H4a: İşgörenlerin etik liderlik algıları ile örgüte karşıt davranışlar arasındaki ilişkide duygusal tükenme algılarının aracı rolü vardır.

H4b: İşgörenlerin etik liderlik algıları ile hırsızlık davranışları arasındaki ilişkide duygusal tükenme algılarının aracı rolü vardır.

H4c: İşgörenlerin etik liderlik algıları ile kişilere karşıt davranışlar arasındaki ilişkide duygusal tükenme algılarının aracı rolü vardır.

H4d: İşgörenlerin etik liderlik algıları ile örgüte karşıt davranışlar arasındaki ilişkide duyarsızlaşma algılarının aracı rolü vardır.

H4e: İşgörenlerin etik liderlik algıları ile hırsızlık davranışları arasındaki ilişkide duyarsızlaşma algılarının aracı rolü vardır.

H4f: İşgörenlerin etik liderlik algıları ile kişilere karşıt davranışlar arasındaki ilişkide duyarsızlaşma algılarının aracı rolü vardır.

H4g: İşgörenlerin etik liderlik algıları ile örgüte karşıt davranışlar arasındaki ilişkide düşük kişisel başarısı hissinin aracı rolü vardır.

H4h: İşgörenlerin etik liderlik algıları ile hırsızlık davranışları arasındaki ilişkide düşük kişisel başarı hissinin aracı rolü vardır.

H4ı: İşgörenlerin etik liderlik algıları ile kişilere karşıt davranışlar arasındaki ilişkide düşük kişisel başarı hissinin aracı rolü vardır.

Önceki analizler neticesinde tükenmişlik algısının üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin hırsızlık ve kişilere karşıt davranışlar üzerinde ve duyarsızlaşmanın örgüte karşıt davranışlar ve kişilere karşıt davranışlar üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Bu noktada; H4b, H4c, H4d ve H4f hipotezlerinin desteklenmediğini ifade etmek yerinde olacaktır. Bu nedenle aracılık rolünü test etmek maksadıyla oluşturulan yapısal modelde bu ilişkilere yer verilmemiştir.

Yapısal modele ilişkin uyum indeks değerleri Tablo-27'de gösterilmektedir. Uyum indeks değerleri incelendiğinde RMSEA ve $\Delta\chi^2/sd$ haricindeki diğer değerlerin kabul edilebilir sınır içerisinde yer almadığı görülmektedir. Bu nedenle, daha yüksek uyum değerinin varlığı araştırılmış ve modelde yapılan iyileştirmeler

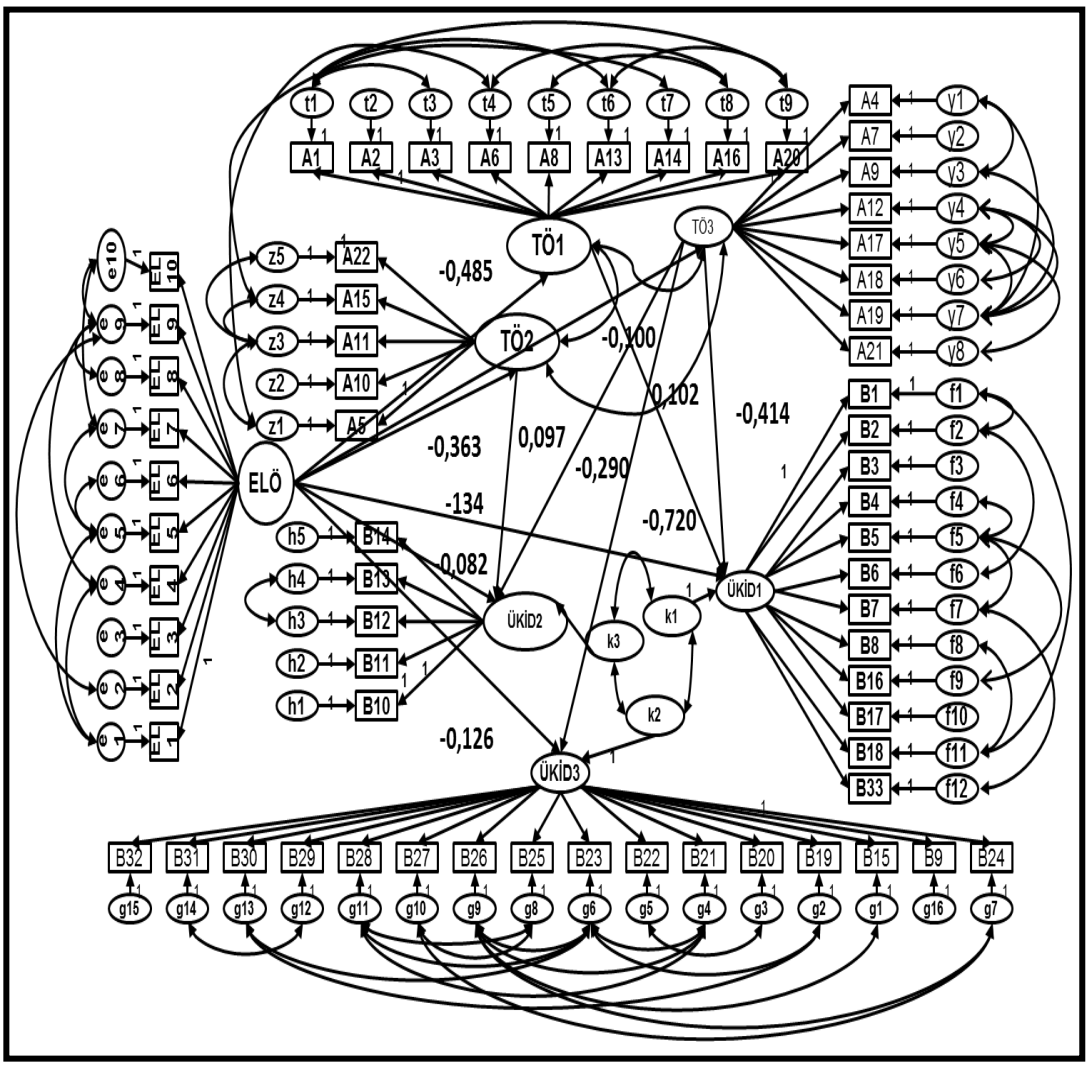
sonucunda elde edilen uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 27: Etik Liderlik-Tükenmişlik-ÜKİD Analiz Bulguları.

Model	$\Delta\chi^2$	$\Delta\chi^2$/sd	RMR	GFI	CFI	RMSEA
Yapısal Model	8339,132	4,301	0,080	0,717	0,811	0,091
Modifiye Edilmiş Yapısal Model	**8198,720**	**4,237**	**0,080**	**0,866**	**0,915**	**0,081**

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; **CFI**= Comparative Fit Index; **GFI**= Goodness of Fit Index.
* p<0.05

Ana hipotezi ve alt hipotezleri test etmek maksadıyla oluşturulan modifiye edilmiş yapısal model Şekil-12'de yer almaktadır.



Şekil 12: Etik Liderlik-Tükenmişlik Algısı-ÜKİD Yapısal Modeli

Etik liderlik algısının üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde tükenmişlik algısının rolünü tespit etmek için oluşturulan yapısal model kullanılarak AMOS paket programı yardımıyla yol analizi yapılmış ve sonuçları Tablo-28'de gösterilmiştir.

Tablo 28: Etik Liderlik-Tükenmişlik Algısı-ÜKİD Yol Analizi Sonuçları

Etik Liderlik-Tükenmişlik Algısı-ÜKİD			**β**	**S.E.**	**P**
Etik Liderlik	→	**Duygusal Tükenme**	**-0,485**	**0,046**	**0,000**
Etik Liderlik	→	**Duyarsızlaşma**	**-0,363**	**0,041**	**0,000**
Etik Liderlik	→	**Düşük Kişisel Başarı Hissi**	**0,100**	**0,028**	**0,000**
Duygusal Tükenme	→	**Örgüte Karşıt Davranışlar**	**0,102**	**0,026**	**0,000**
Duygusal Tükenme	→	Hırsızlık	0,174	0,242	0,078
Duygusal Tükenme	→	Kişilere Karşıt Davranışlar	0,378	0,124	0,234
Duyarsızlaşma	→	Örgüte Karşıt Davranışlar	0,024	0,078	0,096
Duyarsızlaşma	→	**Hırsızlık**	**0,097**	**0,026**	**0,000**
Duyarsızlaşma	→	Kişilere Karşıt Davranışlar	0,001	0,198	0,134
Düşük Kişisel Başarı Hissi	→	**Örgüte Karşıt Davranışlar**	**-0,414**	**0,170**	**0,015**
Düşük Kişisel Başarı Hissi	→	**Hırsızlık**	**-0,290**	**0,192**	**0,028**
Düşük Kişisel Başarı Hissi	→	**Kişilere Karşıt Davranışlar**	**-0,720**	**0,265**	**0,007**
Etik Liderlik	→	**Örgüte Karşıt Davranışlar**	**-0,134**	**0,031**	**0,000**
Etik Liderlik	→	**Hırsızlık**	**-0,082**	**0,026**	**0,001**
Etik Liderlik	→	**Kişilere Karşıt Davranışlar**	**-0,126**	**0,045**	**0,005**

* $p<0.05$

Tablo-28'de yer alan yol analizi bulguları incelendiğinde hipotezlere ilişkin aşağıdaki bulgulara ulaşmak mümkündür. Etik liderlik algısının üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde anlamlılık olarak herhangi bir değişiklik olmadığı için tam aracılık etkisinden bahsetmek mümkün görünmemektedir.

Diğer taraftan etik liderlik algısının üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisini gösteren regresyon katsayılarının değişmesi kısmi aracılık etkisini akla getirmektedir. Bu nedenle, kısmi aracılık etkisinin belirlenebilmesi maksadıyla Sobel testi yapılmıştır. Hazır yazılımlar aracılığıyla yapılan test sonucunun anlamlı çıkması ($p<0,05$) kısmi aracılık etkisinin varlığına işaret etmektedir.

Etik liderlik algısının örgüte karşıt davranışlar üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin kısmen aracı olup olmadığını belirlemek maksadıyla yapılan Sobel testi sonucunda kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir (Sobel testi: -3,67, $p<0,05$). Bu nedenle H4a desteklenmektedir.

Benzer şekilde etik liderlik algısının örgüte karşıt davranışlar üzerindeki etkisinde düşük kişisel başarı hissinin kısmen aracı olup olmadığını belirlemek maksadıyla yapılan Sobel testi sonucunda kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir (Sobel testi: -2,01, $p<0,05$). Bu nedenle H4g desteklenmektedir.

Etik liderlik algısının hırsızlık davranışı üzerindeki etkisinde duyarsızlaşma algısının kısmen aracı olup olmadığını belirlemek maksadıyla yapılan Sobel testi sonucunda kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir (Sobel testi: -3,43, $p<0,05$). Bu nedenle H4e desteklenmektedir.

Benzer şekilde etik liderlik algısının hırsızlık davranışı üzerindeki etkisinde düşük kişisel başarı hissinin kısmen aracı olup olmadığını belirlemek maksadıyla yapılan Sobel testi sonucunda kısmi aracılık etkisi olmadığı tespit edilmiştir (Sobel testi: -1,39, $p>0,05$). Bu nedenle H4h desteklenmemektedir.

Etik liderlik algısının kişilere karşıt davranışlar üzerindeki etkisinde düşük kişisel başarı hissinin kısmen aracı olup olmadığını belirlemek maksadıyla yapılan Sobel testi sonucunda kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir (Sobel testi: 2,16, $p<0,05$). Bu nedenle H4ı desteklenmektedir.

Etik liderlik algısının üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde tükenmişlik algısının aracılık rolüne ilişkin yapılan hipotez test sonuçları aşağıda Tablo-29'da özetlenmektedir.

Tablo 29: Etik Liderlik Algısının Üretim Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkisinde Tükenmişlik Algısının Aracılık Rolüne İlişkin Hipotez Test Sonuçları

No.	Hipotezler	Sonuç
H4	**İşgörenlerin etik liderlik algıları ile üretim karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkide tükenmişlik algılarının aracı rolü vardır.**	Kısmen Desteklenmektedir.
H4a	İşgörenlerin etik liderlik algıları ile örgüte karşıt davranışlar arasındaki ilişkide duygusal tükenme algılarının aracı rolü vardır.	Desteklenmektedir.
H4b	İşgörenlerin etik liderlik algıları ile hırsızlık davranışları arasındaki ilişkide duygusal tükenme algılarının aracı rolü vardır.	Desteklenmemektedir.
H4c	İşgörenlerin etik liderlik algıları ile kişilere karşıt davranışlar arasındaki ilişkide duygusal tükenme algılarının aracı rolü vardır.	Desteklenmemektedir.
H4d	İşgörenlerin etik liderlik algıları ile örgüte karşıt davranışlar arasındaki ilişkide duyarsızlaşma algılarının aracı rolü vardır.	Desteklenmemektedir.
H4e	İşgörenlerin etik liderlik algıları ile hırsızlık davranışları arasındaki ilişkide duyarsızlaşma algılarının aracı rolü vardır.	Desteklenmektedir.
H4f	İşgörenlerin etik liderlik algıları ile kişilere karşıt davranışlar arasındaki ilişkide duyarsızlaşma algılarının aracı rolü vardır.	Desteklenmemektedir.
H4g	İşgörenlerin etik liderlik algıları ile örgüte karşıt davranışlar arasındaki ilişkide düşük kişisel başarısı hissinin aracı rolü vardır.	Desteklenmektedir.
H4h	İşgörenlerin etik liderlik algıları ile hırsızlık davranışları arasındaki ilişkide düşük kişisel başarı hissinin aracı rolü vardır.	Desteklenmemektedir.
H4ı	İşgörenlerin etik liderlik algıları ile kişilere karşıt davranışlar arasındaki ilişkide düşük kişisel başarı hissinin aracı rolü vardır.	Desteklenmektedir.

Yapısal modellerle yapılan yol analizleri sonucunda elde edilen sonuçları bir bütün olarak Tablo-30'da görebilmek mümkündür. Genel olarak duygusal tükenmenin üretim karşıtı iş davranışları üzerinde bir etkisi bulunmadığı, etik liderliğin üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde duyarsızlaşmanın ve düşük kişisel başarı hissinin kısmen aracılık ettiği sonucuna varılmıştır.

Tablo 30: Hipotez Test Sonuçları

No.	Hipotezler	Sonuç
H1	**İşgörenlerin etik liderlik algılarının üretim karşıtı iş davranışları üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.**	Desteklenmektedir.
H1a	İşgörenlerin etik liderlik algılarının örgüte karşıt davranışlar üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.	Desteklenmektedir.
H1b	İşgörenlerin etik liderlik algılarının hırsızlık davranışı üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.	Desteklenmektedir.
H1c	İşgörenlerin etik liderlik algılarının kişilere karşıt davranışlar üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.	Desteklenmektedir.
H2	**İşgörenlerin tükenmişlik algılarının üretim karşıtı iş davranışları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.**	Kısmen Desteklenmektedir.
H2a	İşgörenlerin duygusal tükenme algılarının örgüte karşıt davranışlar üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Desteklenmektedir.
H2b	İşgörenlerin duygusal tükenme algılarının hırsızlık davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Desteklenmemektedir.
H2c	İşgörenlerin duygusal tükenme algılarının kişilere karşıt davranışlar üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Desteklenmemektedir.
H2d	İşgörenlerin duyarsızlaşma algılarının örgüte karşıt davranışlar üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.	Desteklenmemektedir.
H2e	İşgörenlerin duyarsızlaşma algılarının hırsızlık davranışı üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.	Desteklenmektedir.
H2f	İşgörenlerin duyarsızlaşma algılarının kişilere karşıt davranışlar üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.	Desteklenmemektedir.
H2g	İşgörenlerin düşük kişisel başarı hissinin örgüte karşıt davranışlar üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Desteklenmektedir.
H2h	İşgörenlerin düşük kişisel başarı hissinin hırsızlık davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Desteklenmektedir.
H2ı	İşgörenlerin düşük kişisel başarı hissinin kişilere karşıt davranışlar üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Desteklenmektedir.
H3	**İşgörenlerin etik liderlik algılarının tükenmişlik algıları üzerinde negatif bir etkisi vardır.**	Desteklenmektedir.
H3a	İşgörenlerin etik liderlik algılarının duygusal tükenme algıları üzerinde negatif bir etkisi vardır.	Desteklenmektedir.
H3b	İşgörenlerin etik liderlik algılarının duyarsızlaşma algıları üzerinde negatif bir etkisi vardır.	Desteklenmektedir.
H3c	İşgörenlerin etik liderlik algılarının düşük kişisel başarı hisleri üzerinde negatif bir etkisi vardır.	Desteklenmektedir.

Tablo 30: Hipotez Test Sonuçları (Devam).		
No.	**Hipotezler**	**Sonuç**
H4	**İşgörenlerin etik liderlik algıları ile üretim karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkide tükenmişlik algılarının aracı rolü vardır.**	Kısmen Desteklenmektedir.
H4a	İşgörenlerin etik liderlik algıları ile örgüte karşıt davranışlar arasındaki ilişkide duygusal tükenme algılarının aracı rolü vardır.	Desteklenmektedir.
H4b	İşgörenlerin etik liderlik algıları ile hırsızlık davranışları arasındaki ilişkide duygusal tükenme algılarının aracı rolü vardır.	Desteklenmemektedir.
H4c	İşgörenlerin etik liderlik algıları ile kişilere karşıt davranışlar arasındaki ilişkide duygusal tükenme algılarının aracı rolü vardır.	Desteklenmemektedir.
H4d	İşgörenlerin etik liderlik algıları ile örgüte karşıt davranışlar arasındaki ilişkide duyarsızlaşma algılarının aracı rolü vardır.	Desteklenmemektedir.
H4e	İşgörenlerin etik liderlik algıları ile hırsızlık davranışları arasındaki ilişkide duyarsızlaşma algılarının aracı rolü vardır.	Desteklenmektedir.
H4f	İşgörenlerin etik liderlik algıları ile kişilere karşıt davranışlar arasındaki ilişkide duyarsızlaşma algılarının aracı rolü vardır.	Desteklenmemektedir.
H4g	İşgörenlerin etik liderlik algıları ile örgüte karşıt davranışlar arasındaki ilişkide düşük kişisel başarısı hissinin aracı rolü vardır.	Desteklenmektedir.
H4h	İşgörenlerin etik liderlik algıları ile hırsızlık davranışları arasındaki ilişkide düşük kişisel başarı hissinin aracı rolü vardır.	Desteklenmemektedir.
H4ı	İşgörenlerin etik liderlik algıları ile kişilere karşıt davranışlar arasındaki ilişkide düşük kişisel başarı hissinin aracı rolü vardır.	Desteklenmektedir.

4.11.5. Etik Liderlik Algılarının Demografik Faktörlere Göre Farklılaşması

İşgörenlerin etik liderlik algılarının demografik faktörlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için farklılık testleri yapılmıştır. Demografik özellikler olarak katılımcıların; cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi, yaş, sendika üyeliği, toplam çalışma süresi ve işyerindeki pozisyonu kullanılmıştır.

Demografik faktörlerden cinsiyete, medeni duruma ve sendika üyeliğine göre işgörenlerin etik liderlik algılarının farklılaşıp farklılaşmadığı bağımsız örneklem t-testi yapılarak; eğitim seviyesine, yaşa, toplam çalışma süresi ve işyerindeki

pozisyona göre işgörenlerin etik liderlik algılarının farklılaşıp farklılaşmadığı ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile tespit edilmiştir. Analize başlamadan önce grupların varyanslarının eşitliği için Levene testi yapılmıştır. Analiz neticeleri ve açıklamaları aşağıda yer almaktadır.

4.11.5.1. Etik Liderlik Algısının Cinsiyete Göre Farklılaşması

Cinsiyete göre işgörenlerin etik liderlik algısında farklılık olup olmadığının test edilmesi maksadıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo-31'de gösterilmektedir. Öncelikle her bir değişken için ortalamaların varyanslarının eşit olup olmadığı incelenmiştir. Değişkenin Levene test istatistik değeri $p<0,05$ anlamlılık düzeyi için incelenerek, F test değeri anlamlı ise ($p<0,05$) varyansların eşit olduğu, aksi takdirde varyansların eşit olmadığı varsayılmıştır. Bu durumda etik liderlik algısı ortalamalarının varyanslarının eşit olmadığı varsayımına dayanılarak analize devam edilmiştir ($F=0,120$, $p>0,05$).

Tablo 31: Etik Liderlik Algısının Cinsiyete Göre t -Testi İstatistikleri

		Levene Test İstatistik Değeri		**t-testi Değeri**		
		F	**p**	**t**	**S.D.**	**p**
Etik Liderlik Algısı	Varyanslar eşit	,120	,729	-,105	398	,917
	Varyanslar eşit değil			**-,105**	**35,240**	**,917**

* $p<0.05$

Cinsiyete göre farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi istatistikleri incelendiğinde; etik liderlik algısının cinsiyete göre farklılaşmadığı bulgulanmaktadır ($t=-0,105$, $p>0,05$).

4.11.5.2. Etik Liderlik Algısının Medeni Duruma Göre Farklılaşması

Medeni duruma göre işgörenlerin etik liderlik algısında farklılık olup olmadığının test edilmesi maksadıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo-32'de gösterilmektedir. Öncelikle her bir değişken için ortalamaların varyanslarının eşit olup olmadığı incelenmiştir. Değişkenin Levene test istatistik

değeri p<0,05 anlamlılık düzeyi için incelenerek, F test değeri anlamlı ise (p<0,05) varyansların eşit olduğu, aksi takdirde varyansların eşit olmadığı varsayılmaktadır. Bu durumda etik liderlik ortalamalarının varyanslarının eşit olmadığı varsayımına dayanılarak analize devam edilmiştir.

Tablo 32: Etik Liderlik Algısının Medeni Duruma Göre t-Testi İstatistikleri

		Levene Test İstatistik Değeri		**t-testi Değeri**		
		F	**p**	**t**	**S.D.**	**p**
Etik Liderlik Algısı	Varyanslar eşit	,172	,679	1,593	398	,112
	Varyanslar eşit değil			**1,578**	**254,609**	**,116**

* p<0.05

Medeni duruma göre farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi istatistikleri incelendiğinde; etik liderlik algısının medeni duruma göre farklılaşmadığı tespti edilmiştir (t=1,578, p>0,05).

4.11.5.3. Etik Liderlik Algısının Eğitim Seviyesine Göre Farklılaşması

Etik liderlik algısının demografik faktörlerden eğitim seviyesine göre farklılaşmanın tespit edilebilmesi için tek yönlü ANOVA yapılmış ve sonuçlarına Tablo-33'de yer verilmiştir. ANOVA sonuçları incelendiğinde; etik liderlik algısının eğitim seviyesine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir (F=0,413; p>0,05).

Tablo 33: Etik Liderlik Algısının Eğitim Seviyesine Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu

		Kareler Toplamı	**S.D.**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**p**
Etik Liderlik Algısı	Grupiçi	1,994	4	,499	,413	,799
	Gruplar Arası	477,036	395	1,208		
	Toplam	479,030	399			

*p<0,05

4.11.5.4. Etik Liderlik Algısının Yaşa Göre Farklılaşması

Etik liderlik algısının demografik faktörlerden yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilebilmesi için tek yönlü ANOVA yapılmış ve sonuçlarına Tablo-34'te yer verilmiştir. ANOVA sonuçları incelendiğinde; etik liderlik algısının yaşa göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir (F=1,114; p>0,05).

Tablo 34: Etik Liderlik Algısının Yaşa Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu

		Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	p
Etik Liderlik Algısı	Grupiçi	5,343	4	1,336	1,114	,350
	Gruplar Arası	473,687	395	1,199		
	Toplam	479,030	399			

*p<0,05

4.11.5.5. Etik Liderlik Algısının Sendika Üyelik Durumuna Göre Farklılaşması

Sendika üyeliğine göre işgörenlerin etik liderlik algısında farklılık olup olmadığının test edilmesi maksadıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo-35'te gösterilmektedir. Öncelikle her bir değişken için ortalamaların varyanslarının eşit olup olmadığı incelenmiştir. Değişkenin Levene test istatistik değeri p<0,05 anlamlılık düzeyi için incelenerek, F test değeri anlamlı ise (p<0,05) varyansların eşit olduğu, aksi takdirde varyansların eşit olmadığı varsayılmaktadır. Bu durumda etik liderlik algısının ortalamalarının varyanslarının eşit olmadığı varsayımına dayanılarak analize devam edilmiştir (F=3,833, p>0,05).

Tablo 35: Etik Liderlik Algısının Sendika Üyelik Durumuna Göre t-Testi İstatistikleri

		Levene Test İstatistik Değeri		t-testi Değeri		
		F	p	t	S.D.	p
Etik Liderlik Algısı	Varyanslar eşit	3,833	,051	,511	398	,610
	Varyanslar eşit değil			**,697**	**9,910**	**,502**

* p<0.05

Sendika üyelik durumuna göre farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi istatistikleri incelendiğinde; etik liderlik algısının sendika üyelik durumuna göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir (t=0,697, p>0,05).

4.11.5.6. Etik Liderlik Algısının Toplam Çalışma Süresine Göre Farklılaşması

Etik liderlik algısının demografik faktörlerden toplam çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilebilmesi için tek yönlü ANOVA yapılmış ve sonuçlarına Tablo-36'da yer verilmiştir. ANOVA sonuçları incelendiğinde; etik liderlik algısının toplam çalışma süresine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir (F=2,891; p<0,05).

Tablo 36: Etik Liderlik Algısının Toplam Çalışma Süresine Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu

		Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	p
Etik Liderlik Algısı	Grupiçi	16,953	5	3,391	**2,891**	**,014**
	Gruplar Arası	462,077	394	1,173		
	Toplam	479,030	399			

*p<0,05

Etik liderlik algısında farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğunu belirleyebilmek için varyansların homojenlik testi yapılmış ve sonuçları Tablo-37'de gösterilmiştir. Ayrıca tabloda değişkenlerin pozisyonlarda yer alan katılımcı sayıları, ortalama puanları ve standart sapmaları da yer almaktadır. Etik liderlik algısı açısından yaş grupları ortalamalarının varyanslarının eşit olduğu (p>0,05) varsayılmıştır. Bu nedenle farklılaşan grupların belirlenmesinde Tukey testi kullanılmıştır.

Tablo 37: Etik Liderlik Algısının Toplam Çalışma Süresine Göre Betimleyici İstatistikler ve Varyans Homojenlik Testi.

	Toplam Çalışma Süresi	N	Ort.	Std. Sapma	Levene İstatistik Değeri	p	Farklılıklar
Etik Liderlik Algısı	**1 yıldan az**	**88**	**2,6918**	**,97231**	1,624	,153	**11-15 yıl**
	1-5 yıl	91	2,6168	,75434			---
	6-10 yıl	100	2,6388	,96103			---
	11-15 yıl	**48**	**2,5208**	**,80157**			**1 yıldan az**
	16-20 yıl	36	2,1250	,74702			---
	21 yıl ve üzeri	37	2,3345	,91622			---
	Toplam	400	2,5569	,89000			

* p<0.05

Tablo-37 incelendiğinde, etik liderlik algısı açısından 1 yıldan az çalışma süresine sahip işgörenler ile 11-15 yıl arası çalışma süresine sahipler arasında bir farklılık olduğu, 1 yıldan az çalışma süresine sahip işgörenlerin etik liderlik algılarının (ort.=2,69; s.s.=0,97) 11-15 yıl arası çalışma süresine sahip işgörenlerinkine (ort.=2,52; s.s.=0,80) kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

4.11.5.7. Etik Liderlik Algısının İşyerindeki Pozisyona Göre Farklılaşması

Etik liderlik algısının demografik faktörlerden işyerindeki pozisyona göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilebilmesi için tek yönlü ANOVA yapılmış ve sonuçlarına Tablo-38'de yer verilmiştir. ANOVA sonuçları incelendiğinde; etik liderlik algısının işyerindeki pozisyona göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir (F=2,119; p>0,05).

Tablo 38: Etik Liderlik Algısının İşyerindeki Pozisyona Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu

		Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	p
Etik Liderlik Algısı	Grupiçi	5,060	2	2,530	2,119	,121
	Gruplar Arası	473,970	397	1,194		
	Toplam	479,030	399			

*p<0,05

4.11.6. Tükenmişlik Algısının Demografik Faktörlere Göre Farklılaşması

İşgörenlerin tükenmişlik algılarının demografik faktörlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için farklılık testleri yapılmıştır. Demografik özellikler olarak katılımcıların; cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi, yaş, sendika üyeliği, toplam çalışma süresi ve işyerindeki pozisyonu kullanılmıştır.

Demografik faktörlerden cinsiyete, medeni duruma ve sendika üyeliğine göre işgörenlerin tükenmişlik algılarının farklılaşıp farklılaşmadığı bağımsız örneklem t-testi yapılarak; eğitim seviyesine, yaşa, toplam çalışma süresi ve işyerindeki pozisyona göre işgörenlerin etik liderlik algılarının farklılaşıp farklılaşmadığı ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile tespit edilmiştir. Analize başlamadan önce grupların varyanslarının eşitliği için Levene testi yapılmıştır. Analiz neticeleri ve açıklamaları aşağıda yer almaktadır.

4.11.6.1. Tükenmişlik Algısının Cinsiyete Göre Farklılaşması

Cinsiyete göre işgörenlerin tükenmişlik algısında farklılık olup olmadığının test edilmesi maksadıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo-39'da gösterilmektedir. Öncelikle her bir değişken için ortalamaların varyanslarının eşit olup olmadığı incelenmiştir. Değişkenlerin Levene test istatistik değeri $p<0,05$ anlamlılık düzeyi için incelenerek, F test değeri anlamlı ise ($p<0,05$) varyansların eşit olduğu, aksi takdirde varyansların eşit olmadığı varsayılmıştır. Bu durumda tükenmişlik algılarının duygusal tükenme ve düşük kişisel başarı hissi ortalamalarının varyanslarının eşit olmadığı ve duyarsızlaşma ortalamalarının varyanslarının eşit olduğu varsayımına dayanılarak analize devam edilmiştir.

Tablo 39: Tükenmişlik Algısının Cinsiyete Göre t-Testi İstatistikleri

Tükenmişlik Algısı		Levene Test İstatistik Değeri		t-testi Değeri		
		F	p	t	S.D.	p
Duygusal Tükenme	Varyanslar eşit	,939	,333	-,396	398	,692
	Varyanslar eşit değil			**-,434**	**36,550**	**,667**
Duyarsızlaşma	**Varyanslar eşit**	**6,080**	**,014**	**-2,094**	**398**	**,037**
	Varyanslar eşit değil			-2,843	41,295	,007
Düşük Kişisel Başarı Hissi	Varyanslar eşit	1,885	,171	-,475	398	,635
	Varyanslar eşit değil			**-,533**	**36,962**	**,597**

* p<0.05

Cinsiyete göre tükenmişlik algılarında farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi istatistikleri incelendiğinde; duygusal tükenme ve düşük kişisel başarı hissinin cinsiyete göre farklılaşmadığı (t=-0,396; -0,476, p>0,05), duyarsızlamanın ise farklılaştığı (t=-2,094, p<0,05) bulgulanmaktadır.

Duyarsızlaşmanın cinsiyete göre ortalamaları ile birlikte standart sapmaları Tablo-40'da yer almaktadır. Cinsiyete göre farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi istatistiklerine binayen yapılan incelemede duyarsızlaşma açısından erkeklerin (ort=2,05, s.s.=0,93) kadınlara (ort=1,69, s.s.=0,64) nazaran daha fazla ortalama puana sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 40: Duyarsızlaşmanın Cinsiyete Göre Betimleyici İstatistikleri

Tükenmişlik Algısı	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Duyarsızlaşma	Kadın	31	1,6968	,64678	,11616
	Erkek	369	2,0547	,93270	,04855

4.11.6.2. Tükenmişlik Algısının Medeni Duruma Göre Farklılaşması

Medeni duruma göre işgörenlerin tükenmişlik algısında farklılık olup olmadığının test edilmesi maksadıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları

Tablo-41'de gösterilmektedir. Öncelikle her bir değişken için ortalamaların varyanslarının eşit olup olmadığı incelenmiştir. Değişkenlerin Levene test istatistik değeri p<0,05 anlamlılık düzeyi için incelenerek, F test değeri anlamlı ise (p<0,05) varyansların eşit olduğu, aksi takdirde varyansların eşit olmadığı varsayılmıştır. Bu durumda tükenmişlik algısı ortalamalarının varyanslarının eşit olmadığı varsayımına dayanılarak analize devam edilmiştir.

Tablo 41: Tükenmişlik Algısının Medeni Duruma Göre t-Testi İstatistikleri

Tükenmişlik Algısı		**Levene Test İstatistik Değeri**		**t-testi Değeri**		
		F	**p**	**t**	**S.D.**	**p**
Duygusal Tükenme	Varyanslar eşit	,224	,636	-1,027	398	,305
	Varyanslar eşit değil			**-1,065**	**287,279**	**,288**
Duyarsızlaşma	Varyanslar eşit	1,534	,216	-,815	398	,416
	Varyanslar eşit değil			**-,858**	**299,525**	**,391**
Düşük Kişisel Başarı Hissi	Varyanslar eşit	,006	,938	-2,235	398	,026
	Varyanslar eşit değil			**-2,248**	**264,570**	**,025**

* p<0.05

Medeni duruma göre farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi istatistikleri incelendiğinde; sadece düşük kişisel başarı hissinin medeni duruma göre farklılaştığı tespit edilmiştir (t=-2,248, p<,05).

Düşük kişisel başarı hissinin medeni duruma göre ortalamaları standart sapmaları ile birlikte Tablo-42'de yer almaktadır. Medeni duruma göre farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi istatistiklerine binaen yapılan incelemede düşük kişisel başarı hissi açısından bekârların (ort=2,69, s.s.=0,87) evlilere (ort=2,48, s.s.=0,89) nazaran daha fazla ortalama puana sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 42: Düşük Kişisel Başarı Hissinin Medeni Duruma Göre Betimleyici İstatistikleri

Tükenmişlik Algısı	Medeni Durum	N	Ort.	Std. Sapma	Std. HataOrt.
Düşük Kişisel Başarı Hissi	Evli	268	2,4874	,89023	,05438
	Bekâr	132	2,6979	,87603	,07625

4.11.6.3. Tükenmişlik Algısının Eğitim Seviyesine Göre Farklılaşması

Tükenmişlik algısının demografik faktörlerden eğitim seviyesine göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilebilmesi için tek yönlü ANOVA yapılmış ve sonuçlarına Tablo-43'de yer verilmiştir. ANOVA sonuçları incelendiğinde; tükenmişlik algısının eğitim seviyesine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir (F=1,623; 1,806; 0,758; p<0,05).

Tablo 43: Tükenmişlik Algısının Eğitim Seviyesine Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu

Tükenmişlik Algısı		Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	p
Duygusal Tükenme	Grupiçi	5,726	4	1,431	1,623	,168
	Gruplar Arası	348,289	395	,882		
	Toplam	354,015	399			
Duyarsızlaşma	Grupiçi	6,040	4	1,510	1,806	,127
	Gruplar Arası	330,308	395	,836		
	Toplam	336,348	399			
Düşük Kişisel Başarı Hissi	Grupiçi	2,409	4	,602	,758	,553
	Gruplar Arası	313,641	395	,794		
	Toplam	316,050	399			

* p<0.05

4.11.6.4. Tükenmişlik Algısının Yaşa Göre Farklılaşması

Tükenmişlik algısının demografik faktörlerden yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilebilmesi için tek yönlü ANOVA yapılmış ve sonuçlarına Tablo-44'de yer verilmiştir. ANOVA sonuçları incelendiğinde; düşük kişisel başarı hissinin yaşa göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı (F=6,384; p<0,05), duygusal

tükenme ve duyarsızlaşma algılarının yaşa göre farklılaşmadığı (F=0,362; 0,336; p>0,05) tespit edilmiştir.

Tablo 44: Tükenmişlik Algısının Yaşa Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu

Tükenmişlik Algısı		Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	p
Duygusal Tükenme	Grupiçi	1,292	4	,323	,362	,836
	Gruplar Arası	352,723	395	,893		
	Toplam	354,015	399			
Duyarsızlaşma	Grupiçi	1,141	4	,285	,336	,854
	Gruplar Arası	335,207	395	,849		
	Toplam	336,348	399			
Düşük Kişisel Başarı Hissi	Grupiçi	19,191	4	4,798	**6,384**	**,000**
	Gruplar Arası	296,859	395	,752		
	Toplam	316,050	399			

* p<0.05

Anlamlı farklılık tespit edilen düşük kişisel başarı hissinde farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğunu belirleyebilmek için varyansların homojenlik testi yapılmış ve sonuçları Tablo-45'de gösterilmiştir. Ayrıca tabloda değişkenlerin pozisyonlarda yer alan katılımcı sayıları, ortalama puanları ve standart sapmaları da yer almaktadır. Düşük kişisel başarı hissinin yaş grupları ortalamalarının varyanslarının eşit olduğu (p>0,05) varsayılmıştır. Bu nedenle farklılaşan grupların belirlenmesinde Tukey testi kullanılmıştır.

Tablo 45: Düşük Kişisel Başarı Hissinin Yaş Gruplarına Göre Betimleyici İstatistikler ve Varyans Homojenlik Testi

Tükenmişlik Algısı	Yaş Grupları	N	Ort.	Std. Sapma	Levene İstatistik Değeri	p	Farklılıklar
Düşük Kişisel Başarı Hissi	**20'den az**	**40**	**3,0125**	**,80254**	1,648	,162	**30-39 50 ve üzeri**
	20-29	**103**	**2,6541**	**,78653**			**50 ve üzeri**
	30-39	**99**	**2,5290**	**,82469**			**20'den az**
	40-49	**88**	**2,5653**	**,95780**			**50 ve üzeri**
	50 ve üzeri	**70**	**2,1821**	**,94928**			**20'den az 20-29 40-49**
	Toplam	400	2,5569	,89000			

* p<0.05

Tablo-45 incelendiğinde, düşük kişisel başarı hissi açısından 50 ve üzeri yaş grubu ile 20'den daha küçük yaş grubu arasında bir farklılık olduğu, 20'den daha küçük işgörenlerin düşük kişisel başarı hissinin (ort.=3,01; s.s.=0,80) 50 ve üzeri yaş grubu işgörenlerinkine (ort.=2,18; s.s.=0,94) kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde 20-29 arası yaş grubundaki işgörenlerin (ort.=2,65; s.s.=0,78) ve 40-49 arası yaş grubundaki işgörenlerin (ort.=2,56; s.s.=0,95) de düşük kişisel başarı hissinin 50 ve üzeri yaş grubu işgörenlerinkine kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan 30-39 arası yaş grubu ile 20'den daha küçük yaş grubu arasında bir farklılık olduğu, 20'den daha küçük işgörenlerin düşük kişisel başarı hissinin (ort.=3,01; s.s.=0,80) 30-39 arası yaş grubu işgörenlerinkine (ort.=2,52; s.s.=0,82) kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

4.11.6.5. Tükenmişlik Algılarının Sendika Üyeliğine Göre Farklılaşması

Sendika üyelik durumuna göre işgörenlerin etik liderlik algısında farklılık olup olmadığının test edilmesi maksadıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo-46'da gösterilmektedir. Öncelikle her bir değişken için ortalamaların varyanslarının eşit olup olmadığı incelenmiştir. Değişkenlerin Levene test istatistik değeri p<0,05 anlamlılık düzeyi için incelenerek, F test değeri anlamlı ise (p<0,05) varyansların eşit olduğu, aksi takdirde varyansların eşit olmadığı varsayılmaktadır. Bu durumda tükenmişlik algılarının ortalamalarının varyanslarının eşit olmadığı varsayımına dayanılarak analize devam edilmiştir.

Tablo 46: Tükenmişlik Algısının Sendika Üyelik Durumuna Göre t-Testi İstatistikleri

Tükenmişlik Algısı		Levene Test İstatistik Değeri		t-testi Değeri		
		F	p	t	S.D.	p
Duygusal Tükenme	Varyanslar eşit	1,251	,264	-,680	398	,497
	Varyanslar eşit değil			-,952	9,960	,364
Duyarsızlaşma	Varyanslar eşit	2,259	,134	-,094	398	,925
	Varyanslar eşit değil			-,141	10,116	,891
Düşük Kişisel Başarı Hissi	Varyanslar eşit	,042	,837	,020	398	,984
	Varyanslar eşit değil			,021	9,486	,984

* p<0.05

Sendika üyelik durumuna göre farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi istatistikleri incelendiğinde; tükenmişlik algılarının sendika üyelik durumuna göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir (t=-0,952; -0,141; 0,021, p>0,05).

4.11.6.6. Tükenmişlik Algısının Toplam Çalışma Süresine Göre Farklılaşması

Tükenmişlik algısının demografik faktörlerden toplam çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilebilmesi için tek yönlü ANOVA yapılmış ve sonuçlarına Tablo-47'de yer verilmiştir. ANOVA sonuçları incelendiğinde; düşük kişisel başarı hissinin toplam çalışma süresine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı (F=2,896; p<0,05), duygusal tükenme ve duyarsızlaşma algılarının ise farklılaşmadığı (F=1,692; 2,202; p>0,05) tespit edilmiştir.

Tablo 47: Tükenmişlik Algısının Toplam Çalışma Süresine Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu

Tükenmişlik Algısı		Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	p
Duygusal Tükenme	Grupiçi	7,441	5	1,488	1,692	,135
	Gruplar Arası	346,574	394	,880		
	Toplam	354,015	399			
Duyarsızlaşma	Grupiçi	9,143	5	1,829	2,202	,053
	Gruplar Arası	327,205	394	,830		
	Toplam	336,348	399			
Düşük Kişisel Başarı Hissi	Grupiçi	11,205	5	2,241	**2,896**	**,014**
	Gruplar Arası	304,845	394	,774		
	Toplam	316,050	399			

* p<0.05

Anlamlı farklılık tespit edilen düşük kişisel başarı hissinde farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğunu belirleyebilmek için varyansların homojenlik testi yapılmış ve sonuçları Tablo-48'de gösterilmiştir. Ayrıca tabloda değişkenlerin pozisyonlarda yer alan katılımcı sayıları, ortalama puanları ve standart sapmaları da yer almaktadır. Düşük kişisel başarı hissinin yaş grupları ortalamalarının varyanslarının eşit olduğu (p>0,05) varsayılmıştır. Bu nedenle farklılaşan grupların belirlenmesinde Tukey testi kullanılmıştır.

Tablo 48: Düşük Kişisel Başarı Hissinin Toplam Çalışma Süresine Göre Betimleyici İstatistikleri ve Varyans Homojenlik Testi

Tükenmişlik Algısı	Toplam Çalışma Süresi	N	Ort.	Std. Sapma	Levene İstatistik Değeri	p	Farklılıklar
Düşük Kişisel Başarı Hissi	1 yıldan az	88	2,6918	,97231	1,961	,083	16-20 yıl
	1-5 yıl	91	2,6168	,75434			
	6-10 yıl	100	2,6388	,96103			16-20 yıl
	11-15 yıl	48	2,5208	,80157			
	16-20 yıl	36	2,1250	,74702			1 yıldan az 6-10 yıl
	21 yıl ve üzeri	37	2,3345	,91622			
	Toplam	400	2,5569	,89000			

* p<0.05

Tablo-48 incelendiğinde, düşük kişisel başarı hissi açısından 16-20 yıl çalışma süresine sahip işgörenler ile 1 yıldan daha az deneyime sahip işgörenler arasında bir farklılık olduğu, 1 yıldan daha az deneyime sahip işgörenlerin düşük kişisel başarı hissinin (ort.=2,69; s.s.=0,97) 16-20 yıl deneyime sahip işgörenlerinkine (ort.=2,12; s.s.=0,74) kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde 6-10 yıl deneyime sahip işgörenlerin (ort.=2,63; s.s.=0,96) düşük kişisel başarı hissinin 16-20 yıl deneyime sahip işgörenlerinkine kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

4.11.6.7. Tükenmişlik Algılarının İşyerindeki Pozisyona Göre Farklılaşması

Tükenmişlik algısının demografik faktörlerden işyerindeki pozisyona göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilebilmesi için tek yönlü ANOVA yapılmış ve sonuçlarına Tablo-49'da yer verilmiştir. ANOVA sonuçları incelendiğinde; düşük kişisel başarı hissinin işyerindeki pozisyona göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı (F=2,896; p<0,05), duygusal tükenme ve duyarsızlaşma algılarının ise farklılaşmadığı (F=1,692; 2,202; p>0,05) tespit edilmiştir.

Tablo 49: Tükenmişlik Algısının İşyerindeki Pozisyona Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu

Tükenmişlik Algısı		Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	p
Duygusal Tükenme	Grupiçi	7,441	5	1,488	1,692	,135
	Gruplar Arası	346,574	394	,880		
	Toplam	354,015	399			
Duyarsızlaşma	Grupiçi	9,143	5	1,829	2,202	,053
	Gruplar Arası	327,205	394	,830		
	Toplam	336,348	399			
Düşük Kişisel Başarı Hissi	Grupiçi	11,205	5	2,241	**2,896**	**,014**
	Gruplar Arası	304,845	394	,774		
	Toplam	316,050	399			

* p<0.05

Anlamlı farklılık tespit edilen düşük kişisel başarı hissinde farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğunu belirleyebilmek için varyansların homojenlik testi yapılmış ve sonuçları Tablo-50'de gösterilmiştir. Ayrıca tabloda değişkenlerin pozisyonlarda yer alan katılımcı sayıları, ortalama puanları ve standart sapmaları da yer almaktadır. Düşük kişisel başarı hissinin işyerindeki pozisyon ortalamalarının varyanslarının eşit olmadığı (p<0,05) varsayılmıştır. Bu nedenle farklılaşan grupların belirlenmesinde Games Howell testi kullanılmıştır.

Tablo 50: Düşük Kişisel Başarı Hissinin İşyerindeki Pozisyona Göre Betimleyici İstatistikler ve Varyans Homojenlik Testi

Tükenmişlik Algısı	İşyerindeki Pozisyon	N	Ort.	Std. Sapma	Levene İstatistik Değeri	p	Farklılıklar
Düşük Kişisel Başarı Hissi	**Operatör**	**308**	**2,6140**	**,90282**	3,255	,04	**Şef/Usta**
	Şef/Usta	**37**	**1,9628**	**,80194**			**Operatör Tekniker/ Mühendis**
	Tekniker/ Mühendis	**55**	**2,6364**	**,72340**			**Şef/Usta**
	Toplam	400	2,5569	,89000			

* p<0.05

Tablo-50 incelendiğinde, düşük kişisel başarı hissi açısından şef/ustalar ile operatörler arasında bir farklılık olduğu, operatörlerin düşük kişisel başarı hissinin (ort.=2,61; s.s.=0,9) şef/ustalarınkine (ort.=1,96; s.s.=0,80) kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde tekniker/mühendislerin (ort.=2,63; s.s.=0,72) düşük kişisel başarı hissinin şef/ustalara kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

4.11.7. Üretim Karşıtı İş Davranışlarının Demografik Faktörlere Göre Farklılaşması

İşgörenlerin üretim karşıtı iş davranışlarının demografik faktörlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için farklılık testleri yapılmıştır. Demografik özellikler olarak katılımcıların; cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi, yaş, sendika üyeliği, toplam çalışma süresi ve işyerindeki pozisyonu kullanılmıştır.

Demografik faktörlerden cinsiyete, medeni duruma ve sendika üyeliğine göre işgörenlerin etik liderlik algılarının farklılaşıp farklılaşmadığı bağımsız örneklem t-testi yapılarak; eğitim seviyesine, yaşa, toplam çalışma süresi ve işyerindeki pozisyona göre işgörenlerin etik liderlik algılarının farklılaşıp farklılaşmadığı ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile tespit edilmiştir. Analize başlamadan önce grupların varyanslarının eşitliği için Levene testi yapılmıştır. Analiz neticeleri ve açıklamaları aşağıda yer almaktadır.

4.11.7.1. Üretim Karşıtı İş Davranışlarının Cinsiyete Göre Farklılaşması

Cinsiyete göre işgörenlerin üretim karşıtı iş davranışlarında farklılık olup olmadığının test edilmesi maksadıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo-51'de gösterilmektedir. Öncelikle her bir değişken için ortalamaların varyanslarının eşit olup olmadığı incelenmiştir. Değişkenlerin Levene test istatistik değeri $p<0,05$ anlamlılık düzeyi için incelenerek, F test değeri anlamlı ise ($p<0,05$) varyansların eşit olduğu, aksi takdirde varyansların eşit olmadığı varsayılmaktadır. Bu durumda üretim karşıtı iş davranışlarının ortalamalarının varyanslarının eşit olmadığı varsayımına dayanılarak analize devam edilmiştir.

Tablo 51: Üretim Karşıtı İş Davranışlarının Cinsiyete Göre t-Testi İstatistikleri

Üretim Karşıtı İş Davranışları		Levene Test İstatistik Değeri		t-testi Değeri		
		F	p	t	S.D.	p
Örgüte Karşıt Davranışlar	Varyanslar eşit	,035	,851	1,120	398	,264
	Varyanslar eşit değil			**1,276**	**37,217**	**,210**
Hırsızlık	Varyanslar eşit	,014	,905	,116	398	,908
	Varyanslar eşit değil			**,132**	**37,167**	**,896**
Kişilere Karşıt Davranışlar	Varyanslar eşit	1,007	,316	,010	398	,992
	Varyanslar eşit değil			**,012**	**37,784**	**,990**

* p<0.05

Cinsiyete göre farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi istatistikleri incelendiğinde; örgüte karşıt davranışların, hırsızlığın ve kişilere karşıt davranışların cinsiyete göre farklılaşmadığı bulgulanmaktadır (t=1,276; 0,132; 0,012; p>0,05).

4.11.7.2. Üretim Karşıtı İş Davranışlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşması

Medeni duruma göre işgörenlerin etik liderlik algısında farklılık olup olmadığının test edilmesi maksadıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo-52'de gösterilmektedir. Öncelikle her bir değişken için ortalamaların varyanslarının eşit olup olmadığı incelenmiştir. Değişkenlerin Levene test istatistik değeri p<0,05 anlamlılık düzeyi için incelenerek, F test değeri anlamlı ise (p<0,05) varyansların eşit olduğu, aksi takdirde varyansların eşit olmadığı varsayılmaktadır. Bu durumda üretim karşıtı iş davranışlarınının ortalamalarının varyanslarının eşit olmadığı varsayımına dayanılarak analize devam edilmiştir.

Tablo 52: Üretim Karşıtı İş Davranışlarının Medeni Duruma Göre t-Testi İstatistikleri

Üretim Karşıtı İş Davranışları		Levene Test İstatistik Değeri		t-testi Değeri		
		F	p	t	S.D.	p
Örgüte Karşıt Davranışlar	Varyanslar eşit	,073	,788	,573	398	,567
	Varyanslar eşit değil			**,593**	**285,851**	**,553**
Hırsızlık	Varyanslar eşit	,011	,917	-,292	398	,771
	Varyanslar eşit değil			**-,318**	**326,117**	**,751**
Kişilere Karşıt Davranışlar	Varyanslar eşit	1,494	,222	1,134	398	,258
	Varyanslar eşit değil			**1,208**	**308,493**	**,228**

* p<0.05

Medeni duruma göre farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi istatistikleri incelendiğinde; üretim karşıtı iş davranışlarının medeni duruma göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir (t=0,593; -0,318; 1,208; p>0,05).

4.11.7.3. Üretim Karşıtı İş Davranışlarının Eğitim Seviyesine Göre Farklılaşması

Üretim karşıtı iş davranışlarının demografik faktörlerden eğitim seviyesine göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilebilmesi için tek yönlü ANOVA yapılmış ve sonuçlarına Tablo-53'de yer verilmiştir. ANOVA sonuçları incelendiğinde; üretim karşıtı iş davranışlarının eğitim seviyesine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir (F=2,156; 0,301; 0,550; p<0,05).

Tablo 53: Üretim Karşıtı İş Davranışlarının Eğitim Seviyesine Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu

Üretim Karşıtı İş Davranışları		Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	p
Örgüte Karşıt Davranışlar	Grupiçi	3,966	4	,991	2,156	,073
	Gruplar Arası	181,652	395	,460		
	Toplam	185,618	399			
Hırsızlık	Grupiçi	,237	4	,059	,301	,877
	Gruplar Arası	77,679	395	,197		
	Toplam	77,916	399			
Kişilere Karşıt Davranışlar	Grupiçi	1,314	4	,329	,550	,699
	Gruplar Arası	235,841	395	,597		
	Toplam	237,155	399			

* p<0.05

4.11.7.4. Üretim Karşıtı İş Davranışlarının Yaşa Göre Farklılaşması

Üretim karşıtı iş davranışlarının demografik faktörlerden yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilebilmesi için tek yönlü ANOVA yapılmış ve sonuçlarına Tablo-54'te yer verilmiştir. ANOVA sonuçları incelendiğinde; üretim karşıtı iş davranışlarının yaşa göre farklılaşmadığı (F=0,110; 0,413; 0,424; p>0,05) tespit edilmiştir.

Tablo 54: Üretim Karşıtı İş Davranışlarının Yaşa Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu

Üretim Karşıtı İş Davranışları		Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	p
Örgüte Karşıt Davranışlar	Grupiçi	,206	4	,052	,110	,979
	Gruplar Arası	185,411	395	,469		
	Toplam	185,618	399			
Hırsızlık	Grupiçi	,324	4	,081	,413	,799
	Gruplar Arası	77,592	395	,196		
	Toplam	77,916	399			
Kişilere Karşıt Davranışlar	Grupiçi	1,015	4	,254	,424	,791
	Gruplar Arası	236,141	395	,598		
	Toplam	237,155	399			

* p<0.05

4.11.7.5. Üretim Karşıtı İş Davranışlarının Sendika Üyelik Durumuna Göre Farklılaşması

Sendika üyelik durumuna göre işgörenlerin etik liderlik algısında farklılık olup olmadığının test edilmesi maksadıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo-55'te gösterilmektedir. Öncelikle her bir değişken için ortalamaların varyanslarının eşit olup olmadığı incelenmiştir. Değişkenlerin Levene test istatistik değeri p<0,05 anlamlılık düzeyi için incelenerek, F test değeri anlamlı ise (p<0,05) varyansların eşit olduğu, aksi takdirde varyansların eşit olmadığı varsayılmaktadır. Bu durumda örgüte karşıt davranışların ve hırsızlığın ortalamalarının varyanslarının eşit olduğu (F=5,151; 5,063, p<0,05), kişilere karşıt davranışların ortalamalarının varyanslarının eşit olmadığı varsayımına dayanılarak analize devam edilmiştir (F=0,066, p>0,05)

Tablo 55: Üretim Karşıtı İş Davranışlarının Sendika Üyelik Durumuna Göre t-Testi İstatistikleri

Üretim Karşıtı İş Davranışları		**Levene Test İstatistik Değeri**		**t-testi Değeri**		
		F	**p**	**t**	**S.D.**	**p**
Örgüte Karşıt Davranışlar	**Varyanslar eşit**	**5,151**	**,024**	**-1,052**	**398**	**,294**
	Varyanslar eşit değil			-3,222	15,528	,005
Hırsızlık	**Varyanslar eşit**	**5,063**	**,025**	**-1,236**	**398**	**,217**
	Varyanslar eşit değil			-5,002	26,276	,000
Kişilere Karşıt Davranışlar	Varyanslar eşit	,066	,798	,286	398	,775
	Varyanslar eşit değil			**,261**	**9,385**	**,800**

* p<0.05

Sendika üyelik durumuna göre farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi istatistikleri incelendiğinde; üretim karşıtı iş davranışlarının sendika üyelik durumuna göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir (t=-1, 052; -1,236; 0,261; p>,005).

4.11.7.6. Üretim Karşıtı İş Davranışlarının Toplam Çalışma Süresine Göre Farklılaşması

Üretim karşıtı iş davranışlarının demografik faktörlerden toplam çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilebilmesi için tek yönlü ANOVA yapılmış ve sonuçlarına Tablo-56'da yer verilmiştir. ANOVA sonuçları incelendiğinde; üretim karşıtı iş davranışlarının toplam çalışma süresine göre farklılaşmadığı (F=1,381; 1,488; 0,757; p>0,05) tespit edilmiştir.

Tablo 56: Üretim Karşıtı İş Davranışlarının Toplam Çalışma Süresine Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu

Tükenmişlik Algısı		Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	p
Örgüte Karşıt Davranışlar	Grupiçi	3,197	5	,639	1,381	,230
	Gruplar Arası	182,420	394	,463		
	Toplam	185,618	399			
Hırsızlık	Grupiçi	1,444	5	,289	1,488	,193
	Gruplar Arası	76,472	394	,194		
	Toplam	77,916	399			
Kişilere Karşıt Davranışlar	Grupiçi	2,256	5	,451	,757	,581
	Gruplar Arası	234,899	394	,596		
	Toplam	237,155	399			

* p<0.05

4.11.7.7. Üretim Karşıtı İş Davranışlarının İşyerindeki Pozisyona Göre Farklılaşması

Üretim karşıtı iş davranışlarının demografik faktörlerden işyerindeki pozisyona göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilebilmesi için tek yönlü ANOVA yapılmış ve sonuçlarına Tablo-57'de yer verilmiştir. ANOVA sonuçları incelendiğinde; üretim karşıtı iş davranışlarının işyerindeki pozisyona göre farklılaşmadığı (F=1,381; 1,488; 0,757; p>0,05) tespit edilmiştir.

Tablo 57: Üretim Karşıtı İş Davranışlarının İşyerindeki Pozisyona Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu

Tükenmişlik Algısı		Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	p
Örgüte Karşıt Davranışlar	Grupiçi	,444	2	,222	,476	,621
	Gruplar Arası	185,173	397	,466		
	Toplam	185,618	399			
Hırsızlık	Grupiçi	,053	2	,026	,135	,874
	Gruplar Arası	77,863	397	,196		
	Toplam	77,916	399			
Kişilere Karşıt Davranışlar	Grupiçi	1,525	2	,763	1,285	,278
	Gruplar Arası	235,630	397	,594		
	Toplam	237,155	399			

* $p<0.05$

Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin demografik faktöre göre farklılık gösterip göstermediklerine ilişkin analiz neticelerini özet olarak aşağıda Tablo-58'de yer almaktadır. Tablo-58 incelendiğinde, etik liderliğin toplam çalışma süresine göre, duyarsızlaşmanın cinsiyete göre, düşük kişisel başarı hissinin medeni duruma, yaşa, toplam çalışma süresine ve pozisyona göre farklılaştığı, duygusal tükenme ile üretim karşıtı iş davranışlarının herhangi bir değişkene göre farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Tablo 58: Farklılık Hipotez Test Sonuçları

		Cinsiyet	Medeni Durum	Eğitim Seviyesi	Yaş	Sendika Üyeliği	Toplam Çalışma Süresi	Pozisyon
Etik Liderlik		-	-	-	-	-	+	-
Tükenmişlik	Duygusal Tükenme	-	-	-	-	-	-	-
	Duyarsızlaşma	+	-	-	-	-	-	-
	Düşük Kişisel Başarı Hissi	-	+	-	+	-	+	+
Üretim Karşıtı İş Davranışları	Örgüte Karşıt Davranışlar	-	-	-	-	-	-	-
	Hırsızlık	-	-	-	-	-	-	-
	Kişilere Karşıt Davranışlar	-	-	-	-	-	-	-

4.12. Nitel Araştırma

Araştırmada elde edilen bulgulardan yola çıkarak işyerlerinde üretim karşıtı iş davranışlarının durumunun ne olduğu, demografik faktörlere göre neden farklılaşmadığı, yöneticilerin etiklik bağlamındaki uygulamalarının neler olduğu ve çalışanların neden düşük kişisel başarı hissi yaşadıklarının cevabının bulunması hem bulguları açıklayıcı hem de literatüre katkı sağlayıcı olacaktır. Bu nedenle araştırmada tasarlanmamasına rağmen bir odak grup çalışması yapılmış ve iki işletmede gözlem yöntemiyle veriler elde edilmiştir.

Odak grup toplantıları kısa sürede birden fazla kişiyle görüşmeyi sağlayarak, farklı bakış açılarına ulaşmak ve karşılıklı görüşmelerine izin vererek konunun aydınlığa kavuşmasını temin etmek için uygun araçlardır. Bu çalışma kapsamında beş farklı işletmeden 4 erkek ve 1 kadın olmak üzere 5 çalışanla 1,5 saat süre ile toplantı gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan 4'ü operatör ve 1'i şef pozisyonundadır.

Odak grupla nicel yöntemle elde edilen bulgular paylaşılmış ve toplantının amacının elde edilen bulgularla sahadaki uygulamaların tutarlılığının ortaya konması olduğu açıklanmıştır. Bu amaçla katılımcılara sırasıyla üç soru yöneltilmiştir.

Katılımcıların üzerinde düşünmesi istenilen sorulardan ilki "Yöneticilerinizin sergilediği etik davranışlardan örnek verir misiniz?" sorusu olmuştur. Odak grubu soruya cevap vermeden önce ilk olarak etik kavramı üzerinde tartışmıştır. Etik kavramının tanımı net olarak ortaya konamadığı gibi etik davranışın sınırları da belirlenememiştir. Araştırmacı tarafından etik kavramı izah edilmiş, ancak daha fazla yönlendirme yapmamak adına etikliğin sadece ahlak veya iyilik anlamına gelmediğinin belirtilmesi ile yetinilmiştir.

Katılımcıların verdikleri cevapların kodlanması sonucunda dürüstlük beş, toplumsal kurallara uymak iki ve asta duyulan güven bir defa ifade edilmiştir. Bununla birlikte destek olmak, katılımcılık, vizyon sahibi olmak veya rol model olmak gibi etik liderlerin belirgin özelliklerine yönelik cevap verilmemiştir. Şef olarak çalışan katılımcı daha önce çalıştığı işyerindeki işletme sahibinin vasfı olmadığı halde, eski hükümlü olması sebebiyle iş bulamayan bir çalışanı, manevi nedenlerden dolayı çalıştırdığını örnek vermiştir. Operatörlerden birisi kendi

işyerinde olmasa da tanıdığı bir arkadaşının çalıştığı işyerinde çalışanların işyerini iyileştirmeye yönelik fikirlerini almak için işletme sahibi tarafından ödüllü yarışma düzenlemesinden bahsetmiştir. Örnekleri çoğaltmak isteyen katılımcılardan bir diğeri, kendi işyerlerinde en az devamsızlık yapan çalışanlara maddi ödül verildiğini belirtmiştir. Olumlu örneklerin yanında operatörlerden birisi "Bir defasında kendi çabamla yaptığım yeni bir buluşu şirket sahibi kendisininmiş gibi davranıp patentini aldı." ifadesiyle yaşadığı mağduriyeti dile getirmiştir. Başka bir operatör kendilerine etik sözleşme diye bir sayfalık ek sözleşme imzalatıldığını, ne var ki yöneticilerinin orada yazan maddelere uygun davranmadığını, bu sebeple etik sözleşmeyi önemsemediklerini, sadece şahsi dosyalarında durması için imzalatılan bir belge olduğunu belirtmiştir. Odak grubundaki katılımcılar böyle bir uygulamayı ilk defa duyduklarını ifade etmiştir.

Operatörlerden birisi kendi yöneticilerinin haber taşıyan kimselere ayrıcalık tanımasından dolayı çalışanlardan bir kısmının sürekli kendileri ile ilgili gerçek olsun olmasın bir takım bilgiyi yöneticilerine taşıdığını söylemiştir. Diğer katılımcılar da adil olmayan bir uygulama olarak çalışma ortamının huzurunun bozulmasına işaret ederek, yöneticilerin bu şekilde etik davranmadığını belirtmiştir.

Odak grup katılımcılarının tartışmalarından, işletmelerin politika ve stratejilerinin çalışanlara açıklanmadığı, yöneticilerin kendilerinden sadece işlerine yönelik faaliyet göstermeleri beklendiği, daha görev odaklı bir yönetim tarzının söz konusu olduğu, çalışanlara örnek olacak davranışlardan ziyade yasal kriterlerin asgari boyutta karşılanacak şekilde uygulandığı, ödüllendirmeden daha çok yevmiye kıstı, kesilmesi, fazla mesai verilmemesi gibi usul ve yöntemlerle cezalandırma yapıldığı, yöneticilerin ahlaken iyi veya dürüst oldukları, ancak bu durumun daha çok ikili ilişkilerde belirginleştiği, işletme geneli bakımından adil olmayan uygulamara dahi dönüştüğü anlaşılmaktadır.

Katılımcılara yöneltilen ikinci soru ise tükenmişlik algısının genel olarak, düşük kişisel başarı hissinin ise nispeten daha düşük çıkmasının nedenlerine yönelik olmuştur. Katılımcıların yoğun bir şekilde üretim hattında çalıştıklarını, zamanın çoğunun yolda geçtiğini, aldıkları ücretlerin asgari ücret seviyesinde olduğunu, iş sonrasında sosyal faaliyet yapmadıklarını, iş ortamında da sadece iş arkadaşları ile

sürekli iletişim kurduklarını, bunun haricinde işletmeye gelip giden kimselerle görüşmediklerini belirtmiştir. Nitekim işletmelere yapılan teknik gezide de yapılan gözlemlerde çalışanların iş tanımlarına yönelik çalışma yaptıkları gözlemlenmiştir. İşin niteliği gereği monotonlaşması, ücretlerin düşüklüğü, sosyal güvencenin tamamiyeti ve devamiyeti konusundaki çekinceler, sosyal faaliyetler yapılmaması bireylerin iyilik halini tehdit eden unsurlardır. Buradan hareketle çalışanların tükenmişlik algılarının yüksek olması beklenirken oldukça düşük seviyede çıkması ilginçtir. Ancak çalışanların etik liderlik algılarının yüksek olması tükenmişlik algısının düşük olmasını açıklayıcı mahiyette olmakla birlikte, katılımcılar liderlerin etik davranışlarına örnek vermekte zorlanmıştır. Çoğu patron şirketi olan örneklemde otokratik liderliğin hakim olduğu gözlenmiştir. Bu durum da çalışanların korku kültürünün hakim olduğu bir ortamda çalıştıklarını göstermektedir. Ayrıca katılımcıların eğitim seviyelerinin ve sosyoekonomik düzeylerinin düşük olması dış kontrol odaklı kişilik özelliklerine sahip olabileceklerine işaret edebilir. Bu nedenle mevcut koşullar altında çalışmaya devam etmekten başka seçenekleri olmadığını düşünebilir, bu sebeple motive olabilirler.

Katılımcılara odak grup toplantısında yöneltilen üçüncü soru ise bu güne kadar üretim karşıtı iş davranışlarına şahit olup olmadıkları ve örnek vermeleri yönünde olmuştur. Katılımcılardan çok fazla örnek almakla birlikte örneklerin mola saatlerini uzatma, işe geç gelme, hastalık sebebiyle işe gelmeme gibi örgüte karşıt iş davranışlarına yoğunlaştığı görülmüştür. Bununla birlikte katılımcılardan birisi çalışma arkdaşlarından gördüğü nezaketsiz davranışlara örnek olarak kendisinin sürekli dışlandığı, özellikle yemekhane gibi kalabalık yerlerde yüksek sesle kendisinin fiziksel görünüşüyle dalga geçildiğini örnek vermiştir. Uç bir örnek olarak da bir katılımcı bilgi hırsızlığına şahit olduğunu anlatmıştır. Ücretlendirme sonrasında performansı yüksek olduğuna inanan kıdemli bir çalışan istediğini elde edemeyince işletmenin tüm muhasebe bilgilerini e-posta aracılığıyla rakip şirkete göndermiştir.

Katılımcıların verdikleri cevaplar çerçevesinde üretim karşıtı iş davranışlarına sıklıkla karşılaşılmasına rağmen normalleştirildiği izlenimi doğmaktadır. Nitekim gözlemler esnasında da çalışanların cep telefonlarını çok fazla kullanması, molaları çok fazla alması, işyerlerinin düzensizliği, çok fazla kayıp olduğu (özellikle talaşlı

imalat yapan işletmede) dikkati çekmiştir. Diğer taraftan işletme sahipleri ve yöneticilerin tutumları yönünde de bazı izlenimler elde etmek mümkün olmuştur. Özellikle işletme büyüklüğü azaldıkça işletme sahipleri veya yöneticilerin bu araştırmada olduğu gibi negatif duyguların yer aldığı bir çalışmaya olumlu yaklaşmamaktadır. Bu açıdan, saha uygulamasının yapıldığı bir işletme sahibinin "İşyerime dinamit mi atıyorsunuz? Siz bu sorularla çalışanların aklını çelersiniz?" ifadeleri oldukça manidardır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz iş dünyasında beklenti ve ihtiyaçların değişmesiyle birlikte lider ile izleyici arasındaki ilişki de değişmiştir. İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan faktörlerin içerisinde beşeri sermayeyi daha ön plana çıkarması ile birlikte liderlik yaklaşımı da farklılaşmıştır. İzleyicilerin psiko-sosyal duygusal tatmini çerçevesinde değer atfedilme beklentisi liderlerin insan odaklı hareket etmesini gerektirmiştir. Liderin etik yanı veya üstün ahlaki özellikleri, dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik, karizmatik liderlik, otantik liderlik ve ruhsal liderlik tanımlarının kavramsal yapılarının ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir. Değer temelli bir yaklaşım olan etik liderlik diğer güncel liderlik tarzlarına benzerliklerine karşın, örgütsel yapı içerisinde etik ilkelerinin yerleşmesi için daha fazla sorumluluk üstlenmeyi gerektirmektedir. Bununla birlikte 2000'li yıllarda özellikle bankacılık ve petrol sektörlerinde yaşanan skandallar etik liderliği daha ön plana çıkarmıştır.

Etik liderlik güncelliğini çalışma ortamlarında etik iklim yaratılması ihtiyacına da borçludur. Örneğin, ABD'de yapılan bir araştırma sonucunda çalışanların %56'sı etik olmayan bir davranış gözlemlediğini belirtmiştir. Etik olmayan bu davranışlara yalan söyleme, kötüye kullanma, çalışma saatlerini gerçeğe aykırı beyan etme, interneti kötüye kullanma, iş güvenliği talimatlarına uymama, ayrımcılık yapma, hırsızlık ve çalışma arkadaşına cinsel tacizde bulunma örnek olarak verilebilir. Yukarıda sayılanlar gibi doğrudan örgütü ve yöneticileri, çalışma arkadaşlarını, astları ve müşterileri hedef alan, bilinçli bir şekilde yapılan ve zarar verme niyetinin açık bir şekilde gösterildiği ya da gizlenerek yapıldığı davranışlar üretim karşıtı iş davranışları olarak tanımlanmaktadır. Üretim karşıtı iş davranışları saldırganlık ve hırsızlık gibi açıkça yapılan davranışlardan ya da kurallara uymama ve işini kasıtlı olarak yanlış yapma gibi daha pasif olarak nitelendirilebilecek davranışlara çok geniş yelpazede meydana gelebilmektedir.

Üretim karşıtı iş davranışlarının kavramsallaştırması yönünde gayretler olmasına karşın, öncüllerinin belirlenmesi yönünde çalışmaların azlığı dikkat

çekmektedir. Hâlbuki üretim karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkmaması için nedenlerinin tespit edilmesi işletmelerin varlıklarının korunmasına daha fazla hizmet ederken, kayıp ve hataların da azalmasına neden olacaktır.

Yapılan araştırmalar üretim karşıtı iş davranışlarının, çalışanların örgütsel ortama ilişkin algılarının negatif olduğu durumlarda ortaya çıktığını göstermektedir (Fox vd., 2001; Marcus ve Schuler, 2004; Spector ve Fox, 2004). Çalışanların örgütlerine karşı algılarının negatif olduğu durumlardan birisi de tükenmişlik algısıdır. Tükenmişlik, duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süre çalışmaktan kaynaklanan, fiziksel yıpranma, işyerinde çalışanlara ve hayata karşı olumsuz tutumlar geliştirilmesi gibi belirtilerin eşlik ettiği bir durum olarak ifade edilmektedir. Tükenmişlik duygusuna kapılan çalışanlar, örgütleri ve meslektaşları tarafından takdir edilmediklerini düşündüklerinden, örgütlerine karşı ilgileri azalmakta, yönetime, amirlerine ve çalışma arkadaşlarına karşı ağır eleştirilerde bulunabilmektedirler (Schaufeli ve Buunk, 1996; Üçok ve Torun, 2012; Polatcı ve Özçalık, 2013).

Bu anlamda örgütteki yönetim tarzının ve liderin yarattığı iklimin çalışanlar üzerinde tesiri fazla olacaktır. Liderlik negatif örgütsel davranışların hem belirleyicisi hem de önleyicisi olarak ele alınan faktörlerden biridir (Tepper vd.,2009; Thau vd., 2009; van Gils vd., 2015). Bu kapsamda güncel yaklaşımlar, özellikle otantik liderlik, hizmetkâr liderlik, dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik ve ruhsal liderliğin insanı odak alarak pozitif çalışma ortamı yaratma gayreti içerisinde olduğu görülmektedir.

Etik liderliğin de erdemli davranışlardan oluşması ve daha insan odaklı bir yaklaşımı benimsemesi nedeniyle çalışanların iyilik hali üzerinde daha olumlu sonuçlar doğurmakta; böylelikle, çalışanların üretim karşıtı iş davranışlarına yönelmemelerini sağlamaktadır (Treviño vd., 2000; Kılıç, 2013; Van Gils vd., 2015). Ayrıca, etik liderlik çalışanların tükenmişlik algısını da negatif yönde etkilemektedir (Sağlam Arı ve Tunçay, 2010; Dertli, 2014; Ayan, 2015; Mo ve Shi, 2015; Sığrı ve Başar, 2015).

Çalışmada, literatürde yer alan kavramsal ve ampirik bulgulardan yola çıkılarak, etik liderliğin üretim karşıtı iş davranışları üzerinde hem doğrudan hem de tükenmişlik algısı aracılığıyla dolaylı olarak bir etkisi olabileceği yönünde hipotezler türetilmiştir. Daha önce değişkenler arasındaki doğrudan ilişkilerin çalışılmış olmasına rağmen değişkenlerin tamamının yer aldığı bir çalışmanın yapılmamış olması üretim karşıtı iş davranışlarının engellenmesi çabalarına katkı sağlayıcı bir model oluşturulabileceğine işaret etmektedir.

Bu noktadan hareketle, bu araştırmanın temel problemi, "etik liderliğin tükenmişlik ve üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinin incelenmesi" şeklinde ifade edilebilir. Verilerin analizinde SPSS ve AMOS programları kullanılmıştır. Bu araştırma kapsamında ölçeklerin yapısal geçerlikleri doğrulayıcı faktör analizi uygulanarak test edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizinde, kullanılan ölçeğin yapısına göre dört farklı model test edilmiş, en iyi uyum sağlayan modele karar verilmiştir. Etik liderlik ölçeğinin tek boyutlu yapısı ile tükenmişlik algısı ölçeğinin üç boyutlu yapısı doğrulanırken, üretim karşıtı iş davranışları ölçeğinin literatürde yer alan iki, dört ve beş faktörlü yapıları doğrulanamamıştır. Bu çerçevede yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda üretim karşıtı iş davranışları ölçeğinin örgüte karşıt iş davranışları, hırsızlık ve kişilere karşıt iş davranışları boyutlarını içeren üç faktörlü bir yapıya sahip olduğu tespit edilmiştir.

Bu doğrultuda değişkenler arasında ilişki olup olmadığını belirlemek maksadıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda etik liderlik algısı ile tükenmişlik algısı ve üretim karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkilerin negatif yönlü, tükenmişlik algısı ile üretim karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkilerin ise genel olarak pozitif yönde olduğu görülmüştür. Alt boyutlar bazında duyarsızlaşma ile kişilere karşıt davranışlar arasında anlamlı herhangi bir ilişki bulunmadığı belirlenmiştir.

Değişkenler arasındaki etkiler üzerine kurulan hipotezleri test etmek maksadıyla yapısal model oluşturulmuş ve yol analizi yapılmıştır. Yol analizi sonuçları incelendiğinde işgörenlerin etik liderlik algılarının üretim karşıtı iş davranışlar ve tükenmişlik üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Duygusal tükenmenin örgüte karşıt davranışlar, duyarsızlaşmanın hırsızlık ve düşük kişisel başarı hissinin üretim karşıtı iş davranışlarının tamamının üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Etik liderlik algısının örgüte karşıt davranışlar üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin ve düşük kişisel başarı hissinin, hırsızlık davranışı üzerindeki etkisinde duyarsızlaşmanın ve kişilere karşıt davranışlar üzerindeki etkisinde düşük kişisel başarı hissinin kısmi aracılık rolü bulunduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada, değişkenler arasındaki hipotezler ile birlikte değişkenlerin demografik faktörlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı da belirlenmiştir. Üretim karşıtı iş davranışlarının demografik faktörlere göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Etik liderlik algısının ise çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterebileceği tespit edilmiştir. Yeni çalışmaya başlayan işgörenlerin etik liderlik algılarının deneyimlilere kıyasla daha yüksek olduğu bulgulanmıştır.

Tükenmişlik algısının genel olarak eğitim seviyesine ve sendika üyelik durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı, diğerleri açısından alt boyutlar bazında farklılaştığı tespit edilmiştir. Duyarsızlaşma algısının cinsiyete göre farklılaşırken, düşük kişisel başarı hissi medeni duruma, yaşa, toplam çalışma süresine ve pozisyona göre farklılaşmıştır.

Çalışmada uygulanan nicel yöntemle elde edilen veriler genel olarak değerlendirildiğinde, üretim sektöründe çalışanların etik liderlik algılarının yüksek, tükenmişlik algılarının ve üretim karşıtı iş davranışlarının düşük seviyede olduğu, ancak düşük kişisel başarı hissinin nispeten yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca, üretim karşıtı iş davranışlarının demografik faktörlere göre farklılaşmadığı da ortaya çıkmıştır. Diğer yandan etik liderliğin tükenmişlik ve üretim karşıtı iş davranışlarını azaltıcı bir etkisi olduğu, etik liderliğin üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde tükenmişliğin kısmi aracılık rolü bulunduğu belirlenmiştir.

Araştırmada elde edilen bulgulardan yola çıkarak işyerlerinde üretim karşıtı iş davranışlarının durumunun ne olduğu, demografik faktörlere göre neden farklılaşmadığı, yöneticilerin etiklik bağlamındaki uygulamalarının neler olduğu ve çalışanların neden düşük kişisel başarı hissi yaşadıklarının cevabının bulunması hem

bulguları açıklayıcı hem de literatüre katkı sağlayıcı olacaktır. Bu nedenle araştırmada tasarlanmamasına rağmen bir odak grup çalışması yapılmış ve iki işletmede gözlem yöntemiyle veriler elde edilmiştir.

Nicel yöntemle elde edilen bulgularla odak grup çalışması ve gözlemler birleştirildiğinde üretim sektöründe çalışanların örgüte karşıt iş davranışlarını daha fazla sergiledikleri, liderlerin etik iklim yaratması, kararlarında etik değerlere önem vermesi, davranışlarında rol model olmaları ve iletişim kanallarını açık tutması ile üretim karşıtı iş davranışlarının azaldığı anlaşılmaktadır.

Ancak etik liderlik özelliklerinin ve etik liderin davranışlarının ne olması gerektiği yönünde bir belirsizliğin olduğu da muhakkaktır. Nitekim, özellikle saha uygulaması esnasında yapılan gözlemler, odak grup çalışması ve yerinde inceleme ziyaretlerinde çalışanların etik kavramını dahi tam olarak algılayamadığı görülmektedir. Etiklikten bahsedebilmek için kişilerin asgari regülasyonlara uyum sağlaması önemlidir. Bununla birlikte liderlerin tutarlı davranışlarla örnek olması etik liderliğin temel kriteridir. Çalışanlardan etik liderliğe örnek davranışları ifade etmeleri istendiğinde örneklerin çeşitlendirilemediği görülmüştür. Ağırlıklı olarak yetkinliği olmasa da bazı çalışanlara muhtaçlık durumundan kaynaklı işletme sahiplerinin yardım etmesi örnek verilmektedir. Ancak ahlaken veya toplumsal normlardan kaynaklanan sebeplerle bu şekilde davranan bir liderin etikliğinden bahsetmek zorlama olabilir. Literatürde de bu belirsizliğin hakim olduğu aşikardır.

Buradan hareketle çalışanların psiko-sosyal gereksinimlerini karşılayarak onlara değer atfeden, örgütsel politikalara katılımını teşvik eden, çalışanlarını güçlendirerek onların yetkinlik kazanmasını sağlayan, onları geliştiren liderlik anlayışının çalışma ortamının huzuruna, işgücü verimliliğine, çalışanların bireysel mutluluğuna ve işletmenin sürdürülebilir rekabetine katkı sağlayacağı belirtilebilir.

Liderin çalışma ortamını huzurlu hale getirmesi tek başına anlam ifade etmeyecektir. Yapılan gözlemler ve incelemeler çalışanların davranışlarını olumlu veya olumsuz olarak ayırt etmekte güçlük çektiğine işaret etmiştir. Örneğin, çocuğunun okul ödevini işyeri bilgisayarında yaparak işyerine yazıcıdan çıktı almayı hemen hemen tüm çalışanlar olağan saymaktadır. Benzer şekilde işyerinde

kullanılmak üzere dağıtılan kalem gibi malzemeleri eşine dostuna dağıtan çalışanların çokluğu kimseyi şarşıtmamaktadır. Yapılan çalışmalarla elde edilen tespitlere göre işletmelerin varlığını azaltan diğer uygulamalar ise şu şekilde ortaya çıkmıştır. İşletmelerin neredeyse tamamında dedikodu kültürün bir parçası halini almıştır. Deneyimli ve kıdemli çalışanlar yeni işe başlayanlara işle ilgili yeterince bilgi vermemektedir. Hatta çalışanlardan birisi "Bana da kimse öğretmedi. Öyle hazıra konmak olmaz." şeklinde bir gerekçe belirtmiştir.

İşletmelerde rastlanan diğer bir durum da çalışanların işleri diğer çalışma arkadaşlarına öğretmek istememesidir. Gözlemler esnasında bir işletme sahibi üretim şefi için "Kendinden sonra gelecek kimseyi yetiştirmiyor, ne yapacağız bilemiyorum." şeklinde ifadeler kullanmıştır. Kurumsal menfaat ve işletmenin yaşayabilir hale gelmesi için kurumsal hafızanın oluşması şart iken çalışan kendisinin daha uzun vadeli güvencesini sağlamak maksadıyla başka bir çalışana bilgi aktarmaktan, onu yetiştirmekten kaçınmaktadır. Bu şekilde işletmedeki vazgeçilmez eleman, teknik konulara hakim tek çalışan payesi ile istihdamını garanti altına almaktadır. Gözlemler esnasında emekli olduğu halde aynı işte çalışmaya devam edenlere rastlanması ve diğer çalışanlar tarafından yönetimin veya şirket sahibinin sadık elemanı yakıştırması yapılmasının muhtemelen nedeni de bu olabilir. Bu hali ile hangi kademede olursa olsun yöneticilerin etik liderlik özelliklerinden bahsetmek de oldukça güçtür.

Esasen bunların hepsi üretim karşıtı iş davranışlarından hırsızlığa birer örnek teşkil etmektedir. O halde liderin etikliği kadar izleyicilerin etikliği de sorgulanacak derecededir. Saha araştırması esnasında karşılaşılan bir olay çalışanların etiklik konusundaki anlayışını daha net ortaya koyacaktır. Bir işletme sahibi tarafından yakın zamanda çalışanlarına yaptığı liderlik anketleri paylaşılarak inceleme fırsatı sağlanmıştır. Etik liderliğin beklentilerinin temelinde liderin izleyicileri ile iletişimi geliştirmesi, katılımcıklarını artırması, çalışma koşullarını iyileştirmesi ve etkili paylaşımda bulunması gelmektedir. Anket uygulamaları bu anlamda kullanışlı birer araç olarak fayda sağlayıcı olabilmektedir. Ne var ki, incelenen örnekler çalışanların etik kavramından ne kadar uzak olduğunu göstermiştir. Çalışanlar kimliklerini belli etmedikleri ankete yöneticileri hakkında küfre varacak kadar olumsuz ifadeler kullanmaktan çekinmemiştir. Bu ve benzeri durumlar üretim karşıtı iş davranışlarının

sadece somut sonuçlar doğuracak şekilde meydana gelmeyeceğine de işaret etmektedir. Bu nedenle işletmelerin etik iklim yaratmaları çalışanların algı, tutum ve davranışları yönetmek açısından temel misyon haline dönüşmektedir. Bu şekilde çalışanların motivasyonlarını ve yeteneklerini de yönetmek mümkün olacaktır.

Davranışsal boyutta işletmelerde karşılaşılan sorunların başında dedikodular gelmektedir. Kimi araştırmacılara göre örgüt kültürünün bir parçası olan dedikodu yönetilemediği takdirde çalışanlar arası iletişimi zayıflatmakta, tükenmişlik sendromuna yakalanan çalışanlar duyarsızlaşmakta ve üretim karşıtı iş davranışlarına yol açabilmektedir. Gözlem ve incelemeler esnasında işletmelerdeki dedikodunun durumu ve kaynağına ilişkin bazı ipuçları elde edilmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede dedikodunun kaynağını adil olmayan uygulamaların oluşturduğu ifade edilebilir. Dedikodu yapmanın haklı bir yanı olmamakla birlikte ortadan kaldırılma ihtimali de mümkün görünmemektedir. Bununla beraber, iyi yönetim becerileri ile uygun yönetilmesi fayda sağlayıcı olabilir. Bu noktada etik liderlikten yararlanılması söz konusu olabilir. Lider ile izleyicileri arasındaki iletişim problemlerinin giderilmesi, bilgi ve iletişimin artırılması, liderlerin kararları şeffaf bir şekilde izleyicileri ile paylaşması, onların kararlara katılımını teşvik etmesi, işletmeye katkı sağlayıcı fikirlerin geliştirilmesine olanak tanınması bu kapsamda yapılabilecek faaliyetlerdendir.

Çalışanların olumsuz davranışları işletmenin fiziki sınırları içerisinde kalmayıp, kurumsal itibarı zedeleyecek şekilde tüm paydaşlara yaygınlaşabilmektedir. İnceleme ziyaretleri ve saha araştırmasında çalışanların işletmeleriyle özdeşleşip özdeşleşemedikleri konusunda, bir kısım çalışanın sosyal hayatında da işletmeleri aleyhine konuştuklarını ifade ettikleri gözlenmiştir. İşyeri hakkında olumsuz konuşmalar, toplumsal algıyı olumsuz etkileyeceği için kaliteli işgücünü uzak tutabilecektir. Etik liderliğin temel ilkelerinden olan çalışanlara değer verildiğinin hissettirilmesi olduğu için, etik liderlik tarzının uygulanması ile kurumsal itibara da olumlu katkılar sağlayabilecektir.

Çalışanların, özellikle nitelikli çalışanların, elde tutulması işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasının temel taşlarındandır. Etik iklimin yaratılamadığı çalışma ortamları nitelikli elemanların işletmeden uzaklaşmasına da

neden olabilmektedir. Buna ilaveten nitelikli elemana diğer çalışanlar tarafından üretim karşıtı iş davranışı göstermesi bu süreci daha da hızlandırabilmektedir. Çalışanların bu şekilde davranmasının altında yatan nedenlerden birisi nitelikli elemanın üstün performansının diğer çalışanlarda düşük kişisel başarı hissi uyandırması olabileceği akla gelmektedir. Ayrıca nitelikli elemanların beşeri ilişkileri yönetmede de başarılı olma ihtimalleri yüksektir. Odak grup çalışmasında bir operatörün paylaşımı bu konu bakımından ilgi çekicidir. Daha önce çalıştığı bir işyerinde etik liderlik örneği sergileyen orta kademe bir yöneticiye bir kısım çalışan tarafından çiçek gibi bir hediye alınması diğer yöneticileri rahatsız etmiş ve çalışanlara hoş görülmeyecek derecede sözler sarf edilmiş, rencide edilmiştir.

Yukarıda sıralanan örnekler, nicel ve nitel araştırma sonuçları beşeri sermayenin oynadığı etkili role işaret etmektedir. Bu sebeple işletmelerde yenilikçi insan kaynakları uygulamalarına ihtiyaç duyulduğu ortadadır. Bu açıdan düşünüldüğünde, işe alım sürecinden işten ayırmaya kadar tüm uygulamalarda etik liderliğin yansıması görülmelidir. Ancak bu şekilde bir bütünlük içerisinde yapılacak uygulamalarla etik iklim yaratılabilir, çalışanların davranışları, motivasyonları ve yetenekleri yönetilebilir. Örneğin; öz-kontrolü yüksek işgörenlerin tercih edilmesi yönünde insan kaynakları politikasının benimsenmesi mevcut işgörenlerin üretim karşıtı iş davranışlarının engellenmesine yönelik çabalardan daha az maliyetli olacaktır.

Üretim karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkmasında ve sonrasında çalışanların davranışlarını yönelteceği hedef açısından amir pozisyondaki kişilerin eyleminden dolayı örgüte yönelmesi veya örgütsel politikadan kaynaklanan sorunlardan dolayı kişilere yönelmesi problem alanı olarak durmaktadır. Çalışanların lider-izleyici ilişkisinde kim ile iletişim sağlayacağının, kime raporlama yapacağının açıkça belirtilmesi belirsizliği ortadan kaldırabilecektir.

Performans yönetimi açısından düşük kişisel başarı hissinin ortadan kaldırılabilmesi için liderlerin astlarının gelişim planlarını yapmaları, geri bildirimi yaparken yargılayıcı olmadan destekleyici, katılımcı ve işbirlikçi yaklaşımla yol gösterici olmaları gerekmektedir. Katılımcılığın teşvik edildiği, ödüllendirmenin motive etmek için kullanıldığı ve yetki-sorumluluğun dengelendiği bir liderlik

anlayışı çalışanları güçlendirecek ve çalışanların tükenmişlik algılarını azaltabilecektir.

Bireylerin yenilikçi davranış sergilemelerini sağlayacak, farklılıklarını ortaya koyabilecekleri uygulamalara yer verilmesi, kendilerini gerçekleştirmelerini sağlayabilecektir. Bu tür davranışların ortaya çıkması etik liderlik gibi güncel liderlik yaklaşımlarıyla mümkün olabilmektedir. Örgütsel amaçlara ulaşılması için vizyonuyla izleyenlerine ilham kaynağı olan lider çalışanların işletmenin rekabet avantajı elde etmesine katkı sunabilir. Böylelikle çalışanların üretim karşıtı iş davranışlarının da önüne geçilebilir.

Araştırmada elde edilen bulguların yalnızca örneklem kapsamında değerlendirme yapılan üretim sektöründe çalışanlara yönelik olması önemlidir. Ancak çalışanların anket formuna verdikleri cevapların müteakip süreçte aleyhlerinde kullanılabileceğine ilişkin algıları ile birlikte ankete yanlı ve sosyal beğenirlik kaygısı ile cevap verme ihtimali bu araştırmanın en temel sınırlılığını oluşturmaktadır. Kesitsel bir tasarıma sahip olan uygulamanın sonuçları değerlendirilirken ve genellenirken bu kısıtın göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Ayrıca araştırmada üretim sektörünün genel olarak ele alınması diğer sınırlılığı oluşturmaktadır. Üretim sektörünün de kategorize edilerek (örneğin gıda, kimya, çelik, tıbbi medikal gibi) daha spresifik bulgulara ulaşmak mümkün olabilir. Bu durum da ileriki araştırmalar için çalışılabilecek bir konu olabilir.

Araştırmanın bir diğer kısıtı da araştırmada kullanılan ölçme araçlarına ilişkindir. Maalesef ulusal literatürde etik liderliğin özelliklerini belirlemeye yönelik çalışmaların yetersiz olduğu ortadadır. Diğer taraftan yabancı literatürde geliştirilerek Türkçe'ye uyarlanan bir ölçme aracının işlevselliği de sorgulanabilir. Toplumsal kültürün baskılayıcı rolünden dolayı ölçeklerde kullanılan ifadeler çoğu zaman anlaşılmaz olduğu gibi kendi kültürümüz açısından anlamını da kaybedilmektedir. Bu noktada toplumsal kültürle uyumlu özgün ölçeklerin geliştirilmesi literatüre daha fazla katkı sağlayıcı olacağı gibi araştırma yapılan konu hakkında daha somut ve tutarlı sonuçlar elde edilmesine de imkân verecektir.

Araştırmada üretim karşıtı iş davranışlarının öncüllerini belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada etik liderliğin ve tükenmişliğin ayrı ayrı etkisi ile birlikte tükenmişliğin aracılığıyla etik liderliğin dolaylı etkisi olduğu tespit edilmiştir. İleriki araştırmalarla bu çalışmada önerilen modelin farklı örneklemlerde test edilmesi, modele bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerin dahil edilmesiyle çalışma modelinin genişletilmesi, üretim karşıtı iş davranışlarının sonuçlarının da modele dahil edilmesi önerilebilir. Ayrıca kesitsel çalışmalardan kaynaklanan sosyal beğenirlik gibi etkilerin azaltılması için deneysel ya da boylamsal çalışmaların yapılması da literatüre katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

1. ***Kitaplar***

Atay, İ. D. ve Acar, A. C. (2008). İnsan kaynakları yönetimi, ücret yönetimi. 3.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Ariely, D. (2008). Predictably irrational. New York, NY: Harper.

Aydın, İ. P. (2002). Yönetsel, mesleki ve örgütsel etik (3. Baskı). Ankara: Pegem A.

Aydın, İ. (2006). "Sosyal bilimlerde araştırmadan yayına etik değerler". Şu kitapta: Ed. K. Karakütük. Sosyal Bilimlerde Süreli Yayıncılık-2006, I. Ulusal Kurultay Bildirileri Kitabı. Ankara, 71-80.

Bandura, A. (1977). Social Learning Theory. NJ: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Bandura, A. (1986). Social Foundations of Thought and Action. NJ: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Barling, J., Christie, A. ve Hoption, C. (2010). "Leadership". Şu kitapta: Ed. S. Zedeck. APA handbook of industrial and organizational psychology. Washington, DC: APA Books, 183-240.

Bennett, R. J., Aquino, K., Reed, A. ve Thau, S. (2005). "The normative nature of employee deviance and the impact of moral identity". Şu kitapta: Eds. S. Fox ve P. E. Spector. Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets. Washington, DC: American Psychological Association, 107-125.

Blau, P. M. (1964). Power and exchange in social life. New York, NY: Wiley.

Bovee, C. L., Thill, J. V. ve Mescon, M. H. (2007). Excellence in Business, 3rd Ed., NJ: Pearson Prentice Hall.

Boye, M. W. ve Jones, J. W. (1997). "Organizational Culture and Employee CounterProductivity". Şu kitapta: Eds. R. A. Giacalone ve J. Greenberg, Antisocial Behavior in Organizations. Thousand Oaks, CA: Sage, 172-184.

Bryman, A. (1992). Charisma and leadership in organizations. London: Sage.

Buss, A. H. (1961). The psychology of aggression. New York: John Wiley and Sons.

Cherniss, C. (1980). Staff burnout: Job stress in the human services. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Cuilla, J. B. (1998). "Leadership ethics: mapping the territory". Şu kitapta: Ed. J. B. Cuilla. Ethics, The heart of leadership. Westport, CT: Quorum Books, 3-25.

Çetin, C. (2008). Yöneticilerin liderlik stilleri, değişim yönetimi ve ekip çalışması arasındaki ilişkilerin çok yönlü olarak değerlendirilmesi. İstanbul: İTO Yayınları.

Daft, R. ve Marcic, D. (1998). Understanding Management. London: Harcourt.

Day, D. V. ve Antonakis, J. (2012). The nature of leadership. Londra: Sage.

Den Hartog, D. N. (2003). "Trusting others in organizations: Leaders, management and co-workers". Şu kitapta: Eds. Nooteboom, B. ve F. E. Six. The trust process, empirical studies of the determinants and the process of trust development. Cheltenham: Edward Elgar.

Den Hartog, D. N. ve Koopman, P. L. (2001). "Leadership in organizations". Şu kitapta: Eds. N. Anderson, D. S. Ones, H. K.Sinangil ve C. Viswesvaran, Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology, Vol. 2 Organizational Psychology. London: Sage, 166 -187.

Doğan, S. (2007). Vizyona dayalı liderlik. İstanbul: Kare Yayınları.

DuBrin, A. J. (1994). Contemporary applied management: Skills for manager. 4th ed. Burr Ridge, IL: Irwin.

ERC (Ethics Resource Center) (2007). National Business Ethics Survey 2007: An Inside View of Private Sector Ethics. Washington, DC: Ethics Resource Center.

Erçetin, Ş. Ş. (2000). Lider Sarmalında Vizyon. Genişletilmiş İkinci Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Ergin, C. (1992). "Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması." Şu kitapta: Ed. R. Bayraktar ve İ. Dağ. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 143-154.

Eysenck, H. J. (1964). Crime and personality. London: Routledge & Kegan Paul.

Fiske, S. T. (2004). Social beings: A core motives approach to social psychology. New Brunswick, NJ: Wiley.

Fletcher, B. C. (1988). "The Epidemiology of Occupational Stress". Şu kitapta: Eds. CL Cooper, R. Payne. Causes, Coping and Consequences of Stress at Work, Chichester: Wiley, 203–219.

Folger, R. ve Cropanzano, R. (2001). "Fairness theory: Justice as accountability". Şu kitapta: Eds. J. Greenberg ve R. Cropanzano. Advances in organization justice. Stanford, CA: Stanford University Press, 1–55.

Folger, R. ve Skarlicki, D. P. (1998). "A popcorn metaphor for employee aggression". Şu kitapta: Eds. Griffin, R., O'Leary-Kelly, A. ve Collins, J.M. Dysfunctional Behavior in Organizations: Non-violent and deviant behavior. Stamford, CT: JAI Press, 43-82.

Folger, R. ve Skarlicki, D. P. (2004). "Beyond Counterproductive Work Behavior: Moral Emotions and Deontic Retaliation Versus Reconciliation". Şu kitapta: Der. Suzy F. ve Spector E.P. Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets içinde, Washington, DC, US: American Psychological Association, 83-105.

Forsyth, D. R. (2010). Group dynamics. Belmont, CA: Wadsworth/Cengage Learning.

Gini, A. (1998). "Moral leadership and business ethics". Şu kitapta: Ed. J. B. Ciulla. Ethics, the heart of leadership. Westport, CT: Quorum Books, 27–45.

Gorgievski, M. J. ve Hobfoll, S. E. (2008). "Work can burn us out or fire us up: Conservation of resources in burnout and engagement". Şu kitapta: Eds. R. Jonathon ve B. Halbesleben. Handbook of stress and burnout in health care. NY: Nova Science Publishers, Inc., 2. Bölüm, 7-22.

Gottfredson, M. R. ve Hirschi, T. (1990). A general theory of crime. Stanford, CA: Stanford University Press.

Greenleaf, R. (1970). The servant as leader. Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center.

Hair, J., Anderson, R.E., Tatham, R.L. ve Black, W.C. (1995). Multivariate data analysis. 4th ed. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Hirschi, T. ve Gottfredson, M. R. (1994). "The generality of deviance". Şu kitapta: Eds. T. Hirschi ve M. R. Gottfredson. The generality of deviance. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 1–22.

Hitt, W. D. (1990). Ethics and Leadership: Putting Theory into Practice. America: Batelle Memorial Institute.

Hobfoll, S. E. ve Freedy, J. (1993). "Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout". Şu kitapta: Eds. W. B. Schaufeli, C. Maslach ve T. Marek. Professional burnout: Recent developments in theory and practice, Washington, D.C.: Taylor and Francis, 115-133.

Hollinger, R. C. ve Clark, J. P. (1983). Theft by employees. Lexington, MA: Lexington Books.

Jonas, K. ve Lebherz, C. (2008) "Social psychology in action". Şu kitapta: Eds. M. Hewstone, W. Stroebe ve K. Jonas. Introduction to Social Psychology: A European Perspective (4th.ed.) Malden, MA: Blackwell Publishing Ltd.

Kanungo, R. N. ve Mendonca, M. (1996). Ethical dimensions of leadership (Vol. 3). London: Sage.

Kaptein, M. ve Wempe, J. (2002). The balanced company: A theory of corporate integrity. Oxford: Oxford University Press.

Kline, R. B. (2004). Beyond significance testing: Reforming data analysis methods in behavioral research. USA: American Psychological Association.

Kohlberg, L. (1969). Stages in the development of moral thought and action. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Kouzes, J. M. ve Posner, B. Z. (2006). The leadership challenge (Vol. 3). NY: John Wiley & Sons.

Lasthuizen, K. (2008). Leading to integrity: Empirical research into the effects of leadership on ethics and integrity. Amsterdam: VU University Amsterdam.

Lazarus, R. S. ve Folkman, S. (1984). Stress, appraisal and coping. NY: Springer.

Leiter, M. P. ve Maslach, C. (2003). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. In Emotional and physiological processes and positive intervention strategies (pp. 91-134). Emerald Group Publishing Limited.

Martinko, M. J., Douglas, S. C., Harvey, P. ve Gunlach, M. J. (2007). "Understanding and managing organizational deviance: A causal reasoning perspective". Şu kitapta: Eds. S. W. Gilliland, D. D. Steiner ve D. P. Skarlicki. Managing social and ethical issues in organizations. Greenwich, CT: Information Age, 253–293.

Maslach C. (1998). "A multidimensional theory of burnout". Şu kitapta: Ed. C. L. Cooper, Theories of Organizational Stress. Oxford, UK: Oxford University Press, 68-85.

Maslach, C. (2003). Burnout: The cost of caring. ISHK.

Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1986). Maslach Burnout Inventory. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Maslach, C., Jackson, S. E. ve Leiter, M. P. (1986). Maslach Burnout Inventory. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Maslach, C. ve Leiter, M.P. (1997). The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What To Do About It. 1st Edition. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Neuman, J. H. ve Baron, R. A. (1997). "Aggression in the workplace". Şu kitapta: Eds. R. A. Giacalone ve J. Greenberg. Antisocial behavior in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage, 37–67.

Neuman J. H. ve Baron A.R. (2004). "Aggression in the Workplace: A Social-Psychological Perspective". Şu kitapta: Der. Fox, S. ve Spector E.P. Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets içinde, Washington, DC: American Psychological Association, 13-40.

Newstorm, J. W. ve Davis, K. (1993). Organizafional Behaviour: Human Behaviour at Work. 9. Bs. NY: McGraw Hill.

Northouse, P. G. (2012). Leadership: Theory and practice. Londra: Sage.

Nunnally, J. C. (1978). Psychometric Theory. (2. Baskı). New York: McGraw-Hill.

Pines, A. ve Aronson, E. (1988). Career burnout: Causes and cures. Washington, DC: Free press.

Repacholi, B., Slaughter, V., Pritchard, M. ve Gibbs, V. (2003). "Theory of mind, Machiavellianism, and social functioning in childhood". Şu kitapta: Eds. B. Repacholi ve V. Slaughter. Individual differences in theory of mind: Implications for typical and atypical development. New York: Psychology Press, 67-98.

Rest, J. R. (1986). Moral development: advances in research and theory. New York: Praeger.

Rest, J., Narvaez, D., Bebeau, M. J. ve Thoma, S. J. (1999). Postconventional moral thinking: A neo-Kohlbergian Approach. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012). Örgütsel Davranış- Organizational Behavior, (Çeviri Editörü: İnci Erdem). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2009). Çağdaş yönetim bilimi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Schaufeli, W. B. ve Buunk, B. P. (1996). "Professional burnout". Şu kitapta: Eds. Schabracq, MJ Winnubst, JAM, Cooper, CL. Handbook of work and health psychology. USA, 311-346.

Schaufeli, W. B. ve Enzmann, D. (1998). The burnout companion to study and practice: A critical analysis. London: Taylor and Francis.

Schaufeli, W. B., Maslach, C. ve Marek, T. (1993). "Historical and conceptual development of burnout." Professional burnout: Recent developments in theory and research, 1-16.

Shirom, A. (1989). "Burnout in work organizations". Şu kitapta: Eds. C.L. Cooper ve I. Robertson. Intrnational Review of Industrial and Organizastional Psychology. New York: Wiley, 25-48.

Spector, P. E. (1997). "The role of frustration in antisocial behavior at work". Şu kitapta: Eds. R. A. Giacalone ve J. Greenberg. Antisocial behavior in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage, 1–17.

Spector, P. E. (1998). "A control model of the job stress process". Şu kitapta: Ed. C. L. Cooper. Theories of organizational stress. London: Oxford University Press, 153-169..

Spector, P. E. (2003). "Individual differences in health and well-being in organizations". Şu kitapta: Eds. D. A.Hofmann ve L. E. Tetrick. Health and safety in organizations: A multilevel perspective. San Francisco: Jossey-Bass, 29-55.

Spector, P. E. (2006). Industrial and Organisational Psychology: Research and Practice. 4th edn. New Jersey: JohnWiley & Sons.

Spector, P. E. ve Fox, S. (2004). "The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior". 151-174.

Spector, P. E. ve Fox, S. (2005). A model of counterproductive work behavior. Şu kitapta: Der. Fox, S. ve Spector E.P. Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets, Washington, DC, US: American Psychological Association, 151–174.

Starratt, R. J. (2004). Ethical Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

Sutherland, E. H. (1947). Principles of criminology (4th ed.). Chicago: Lippincott Williams & Wilkins.

Sürgevil O. (2006). Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Şimşek, A. (2007). "Geçmişten Günümüze Liderlik." Şu kitapta: Ed. Tarık Solmuş, Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Kuramdan Uygulamaya İş Yaşamında Psikoloji, İstanbul: Beta Yayınları, 403-419.

Tannenbaum, R. ve Schmidt, W. H. (1958). How to choose a leadership pattern. USA: Institute of industrial relations.

Thiroux, J. (1998). Ethics: Theory and Practice. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Thompson, B. (2002). Yeni Yöneticinin El Kitabı, (Çev: Vedat G. Diker). İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Toch, H. (1969). Violent men. Harmondsworth, England: Penguin Books.

Tracy, D. (1990). The power pyramid: How to get power by giving it away. New York, NY: HarperCollins.

Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2006). İşletmelerde Stratejik Yönetim. 3. Basım. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Weiss, H. M. ve Cropanzano, R. (1996). "Affective events theory: Atheoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work". Şu kitapta: Eds. B. M. Staw ve L. L. Cummings. Research in organizational behavior. New York, NY: Elsevier Science/JAI Press, Vol. 18, 1–74.

2. <u>Makaleler, Bildiriler, Diğer Basılı Yayınlar</u>

Alarcon, G., Eschleman, K. J. ve Bowling, N. A. (2009). Relationships between personality variables and burnout: A meta-analysis. Work & Stress, 23(3), 244-263.

Alkan, P. (2015). "Etik Liderlik Ölçeğinin Türkçe Formunun Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması." Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:38 Yıl: 1, 109-121.

Ambrose, M. L., Seabright, M. A. ve Schminke, M. (2002). "Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice." Organizational Behavior and Human Decision Processes, 89, 947-965.

Anderson, C. A., Anderson, K.B. ve Deuser, W.E. (1996). "Examining an affective aggression framework: Weapon and temperature effects on aggressive thoughts, affect, and attitudes." Personality and Social Psychology Bulletin, 22, 366-376.

Anderson, M. B. G. ve Iwanicki, E. F. (1984). "Teacher motivation and its relationship to burnout." Educational Administration Quarterly, 20(2), 109-132.

Andersson, L. (1996). "Employee cynicism: An examination using a contract violation Framework." Human Relations, No. 49, 1395-1418.

Andersson, L. M. ve Bateman, T. S. (1997). "Cynicism in the workplace: some cause and effects." Journal of Organizational Behavior, 18, 449-469.

Andersson, L. M. ve Pearson, C. M. (1999). "Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace." Academy of Management Review, 24, 452-471.

Aquino, K., Lewis, M. U. ve Bradfield, M. (1999). "Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: A proposed model and empirical test." Journal of Organizational Behavior, 20, 1073-1091.

Aquino, K. ve Reed, A. 2002. "The self-importance of moral identity". Journal of Personality and Social Psychology, 83: 1423–1440.

Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009), "Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme." Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 32, 21-46.

Arı, S. G. ve Bal, Ç. E. (2008). "Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi." Yönetim ve Ekonomi, 15, 1, 131-148.

Ashforth, B. E. ve Mael, F. (1989). "Social identity theory and the organization." Academy of Management Review, 14(1), 20–39.

Àström, S., Nilsson, M., Norberg, A. ve Winblad, B. (1990). "Empathy, experience of burnout and attitudes towards demented patients among nursing staff in geriatric care." Journal of Advanced Nursing, 15(11), 1236-1244.

Avey, J. B., Palanski, M. E. ve Walumbwa, F. O. (2011). "When leadership goes unnoticed: the moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior." Journal of Business Ethics, Vol. 98 No. 4, 573-582.

Avolio, B. J. ve Gardner, W. L. (2005). "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership." The leadership quarterly, 16(3), 315-338.

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. ve May, D. R. (2004). "Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors." The Leadership Quarterly, 15(6), 801–823.

Ayan, A. (2015a). "Etik Liderlik Tarzının İş Performansı, İçsel Motivasyon ve Duyarsızlaşma Üzerine Etkisi: Kamu Kuruluşunda Bir Uygulama." Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 10(3), 117-141.

Ayan, A. (2015b). "Etik Liderlik Tarzı, Duyarsızlaşma ve Demografik Özellikler Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma." Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13(2), 137-150.

Aybas, M., Elmaz, S. ve Güngör, G. (2013). "İş Güvencesizliğinin Tükenmişliğe Etkisinde İsthdam Eilebilriliğin Düzenleyici Rolü." 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 77-82.

Aykan, E. (2004). Kayseri'de faaliyet gösteren girişimcilerin liderlik özellikleri. Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2(17), 213-224.

Aykanat, Z. (2014). Psikolojik Sözleşmenin İhlali Algısında Örgütsel Adaletin Etkisi ve Etik Liderin Aracı Değişken Olarak Rolü: Kalkınma Ajanslarında Uygulama, Yayımlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Ayoko, O. B., Callan, V. J. ve Härtel, C. E. (2003). Workplace conflict, bullying, and counterproductive behaviors. The International Journal of Organizational Analysis, 11(4), 283-301.

Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Verbeke, W. (2004). "Using the job demands-resources model to predict burnout and performance." Human resource management, 43(1), 83-104.

Bakker, A. B., Van Der Zee, K. I., Lewig, K. A. ve Dollard, M. F. (2006). The relationship between the big five personality factors and burnout: A study among volunteer counselors. The Journal of social psychology, 146(1), 31-50.

Barlett, M. S. (1950). "Tests of significance in factor analysis." British Journal of Mathematical and Statistical Psychology, 3(2), 77-85.

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), 1173-1182.

Baron, R.A. ve Neuman, J.H. (1996). "Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes." Aggressive Behavior, 22, 161–173.

Baron, R. A., Neuman, J. H. ve Geddes, D. (1999). "Social and personal determinants of workplace aggression: Evidence for the impact of perceived injustice and the Type A behavior pattern." Aggressive Behavior, 25, 281-296.

Bartels, L., Harrick, E., Marel, E. ve Strickland, D. (1998). "The Relationship Between Ethical Climate and Ethical Problems within Human Resource Management." Journal of Business Ethics 17, 799–804.

Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2005). "Çalışma yaşamında tükenmişlik: Sosyal hizmet uzmanları ile hemşireler üzerine karşılaştırmalı bir çalışma." Toplum ve Sosyal Hizmet, 16(2), 57-70.

Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1994). "Transformational leadership and organizational culture." The International Journal of Public Administration, 17(3-4), 541-554.

Bass, B. M. ve Steidlmeier, P. (1999). "Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior." The leadership quarterly, 10(2), 181-217.

Başar, U., Alan, H., Topçu, M. K. ve Aksoy, S. (2015). "Örgütsel Politika Algısının Ardılları Üzerine Görgül Bir Araştırma." 3. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Gaziosmanpaşşa Üniversitesi, Tokat.

Bayram, N., Gürsakal, N. ve Bilgel, N. (2009). "Counterproductive Work Behavior Among White-Collar Employees: A study from Turkey." International Journal of Selection and Assessment, 17(2), 180-188.

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.

Bennett, R. J. ve Robinson, S. L. (2000). "The development of a measure of workplace deviance." Journal of Applied Psychology, 85, 349-360.

Bentler, P. M. (1990). "Comparative fit indexes in structural models." Psychological bulletin, 107(2), 238-246.

Berry, C. M., Ones, D. S. ve Sackett, P. R. (2007). "Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis." Journal of Applied Psychology, 92, 410-424.

Birçek, A. (2008). Girişimci Kişilik Özelliklerinin Liderlik Bağlamında İncelenmesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.

Bolton, L. R., Harvey, R. D., Grawitch, M. J. ve Barber, L. K. (2012). Counterproductive work behaviours in response to emotional exhaustion: A moderated mediational approach. Stress and Health, 28(3), 222-233.

Bouckenooghe, D., Zafar, A. ve Raja, U. (2015). "How Ethical Leadership Shapes Employees' Job Performance: The Mediating Roles of Goal Congruence and Psychological Capital." Journal of Business Ethics, 129, 251-264.

Bradley, H. (1969). "Community-based treatment for young adult offenders." Crime and delinquency, 15, 359-370.

Brown, M. E. (2007). "Misconceptions of Ethical Leadership: How to Avoid Potential Pitfalls." Organizational Dynamics, 36(2), 140-155.

Brown, M. E. ve Mitchell, M. S. (2010). "Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research." Business Ethics Quarterly, V. XX, No.1, 583-616.

Brown, M. E. ve Treviño, L. K. (2006). "Ethical leadership: A review and future directions." The leadership quarterly, 17(6), 595-616.

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, 117- 134.

Budak, G. ve Sürgevil, O. (2005), "Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama." D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi, 20(2), 95-108.

Bulutlar, F. ve Öz, E. Ü. (2009). "The effects of ethical climates on bullying behaviour in the workplace". Journal of Business Ethics, 86(3), 273-295.

Burke, R. J. ve Deszca, E. (1986). "Correlates of psychological burnout phases among police officers." Human Relations, 39(6), 487-501.

Burke, R. J. ve Greenglass, E. R. (1989). "Psychological burnout among men and women in teaching: An examination of the Cherniss model." Human Relations, 42(3), 261-273.

Butterfield, K. D., Treviño, L. K. ve Weaver, G. R. (2000). "Moral awareness in business organizations: Influences of issue-related and social context factors." Human Relations, 53: 981-1018.

Byrne, B. M. (1991). "Burnout: Investigating the impact of background variables for elementary, intermediate, secondary, and university educators." Teaching and Teacher Education, 7(2), 197-209.

Cahoon, A. R. ve Rowney, J. I. A. (1989). "A comparison of burnout across public/private sector managers." Journal of Health and Human Resources Administration, 79-94.

Calabrese, R. L. (1988.). "Ethical leadership: A prerequisite for effective schools." NASSP Bulletin, 7(512), 1-4.

Cartwright, S. ve Holmes, N. (2006). "The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism." Human Resource Management Review, 16, 199-208.

Cemaloğlu, N. ve Kılınç, A. Ç. (2012). "İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki." Eğitim ve Bilim, 37(165), 137-151.

Chen, S. H. (2017). An Evolutionary Game Model of Knowledge Workers' Counterproductive Work Behaviors Based on Preferences. Hindawi Complexity, Vol. 2017, 1-11.

Cohen, T. R., Panter, A. T. ve Turan, N. (2013). "Predicting counterproductive work behavior from guilt proneness." Journal of Business Ethics, 114 (1): 45-53.

Cohen-Charash, Y. ve Mueller, J. S. (2007). "Does perceived unfairness exacerbate or mitigate interpersonal counterproductive work behaviors related to envy?". Journal of Applied Psychology, 92(3), 666-680.

Colbert, A. E., Mount, M. K., Harter, J. K., Witt, L. A. ve Barrick, M. R. (2004). "Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance." Journal of Applied Psychology, 89, 599-609.

Cole, M. S., Bruch, H. ve Vogeli, B. (2006). "Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism." Journal of Organizational Behaviour, 27, 463–484.

Cordes, C. L. ve Dougherty, T. W. (1993). "A Review and an Integration of Research on Job Burnout." The Academy of Management Review, 18(4), 621-656

Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H. ve Langhout, R. D. (2001). "Incivility in the workplace: Incidence and impact." Journal of Occupational Health Psychology, 6, 64-80.

Cowie, H., Naylor, P., Rivers, I., Smith, P. K. ve Pereira, B. (2002). "Measuring workplace bullying." Aggression and violent behavior, 7(1), 33-51.

Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A. ve Toth, P. (1997). "The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress." Journal of Organizational Behavior, 18, 159–180.

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

Dalal, R.S. (2005). "A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior." Journal of Applied Psychology, 90(6), 1241-1255.

De Hoogh, A. H. B. ve Den Hartog, D. N. (2008). "Ethical And Despotic Leadership, Relationships With Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness And Subordinates' Optimism: A Multi-Method Study." The Leadership Quarterly, 19, 3, 297-311.

Demircioğlu E. ve Özdemir, M. (2014). "Üretim Karşıtı İş Davranışları Ölçeğinin Eğitim Örgütlerinde Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması." Educational Administration: Theory and Practice, Vol. 20, Issue 2, 173-190.

Dertli, E.M. (2014), Etik Liderlik Davranışlarının ve İş Tatmininin Çalışanların Tükenmişlik Duygularına Etkisi: Ampirik Bir Çalışma, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Detert, J. R., Treviño, L. K., Burris, E. R. ve Andiappan, M. (2007). "Managerial modes of influence and counterproductivity in organizations: A longitudinal

business-unit-level investigation". Journal of Applied Psychology, 92(4), 993-1005.

Dietz, G. ve Den Hartog, D. N. (2006). "Measuring trust inside organizations." Personnel Review, 35, 557-588.

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

Dinçer, M. K. ve Bitirim, S. (2007). "Kurum kültürü çalışmalarında hizmetkar liderlik anlayışı ile değer yaratmak." İstanbul Üniversitesi, İletişim Fakültesi Dergisi, 28, 61-72.

Dinh, J., Lord, R., Garnder, W., Meuser, J., Liden, R.C. ve Hu, J. (2014). "Leadership theory and research in the new millennium: current theoretical trends and changing perspectives." Leadership quarterly, 25 (1), 36-62.

Dirks, K. T. ve Ferrin, D. L. (2002). "Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice." Journal of Applied Psychology, 87, 611-628.

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

Dorfman, P. W., Howell, J. P., Hibino, S., Lee, J. K., Tate, U. ve Bautista, A. (1997). "Leadership in Western and Asian countries: Commonalities and differences in effective leadership processes across cultures." The Leadership Quarterly, 8(3), 233–274.

Duffy, M. ve Sperry, L. (2007). "Workplace mobbing: Individual and family health consequences." The Family Journal, 15(4), 398-404.

Earle, V. (1997). "Liderin motivasyonu." Executive Excellence, 1 (1), 20.

Einarsen, S. (1999). "The nature and causes of bullying at work." International journal of manpower, 20(1/2), 16-27.

Eisenbeiss, S. A. (2012). "Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach." Leadership Quarterly, 23(5), 791–808.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. ve Rhoades, L. (2001). "Reciprocation of perceived organizational support." Journal of Applied Psychology, 86, 42-51.

Elçi, M., Şener, İ. ve 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, 14, 57-66.

Eraslan, L. (2004). "Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi." Milli Eğitim Dergisi, 162(3).

Etzion, D. ve Pines, A. (1986). "Sex and culture in burnout and coping among human service professionals: A social psychological perspective." Journal of Cross-Cultural Psychology, 17(2), 191-209.

Farrell, D. ve Stamm, C. L. (1988). "Meta-analysis of the correlates of employee absence." Human Relations, 41, 211–227.

Firth, H. ve Britton, P. (1989). "'Burnout', absence and turnover amongst British nursing staff." Journal of Occupational Psychology, 62(1), 55-59.

Forte, A. (2005). "Locus of control and the moral reasoning of managers." Journal of Business Ethics, 58: 65-77.

Fox, S., Spector, P. E. ve Miles, 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.

Freudenberger, H. J. (1974). "Staff Burn-out." Journal of Social Issues, 30(1), 159-165.

Frisch, C. ve Huppenbauer, M. (2014). "New Insights into Ethical Leadership: A Qualitative Investigation of the Experiences of Executive Ethical Leaders." Journal of Business Ethics, 123, 23-43.

Fry, L. W. (2003). "Toward a theory of spiritual leadership." The leadership quarterly, 14(6), 693-727.

Fry, L. W. ve Cohen, M. P. (2009). "Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended work hours cultures". Journal of business ethics, 84, 265-278.

Fry, L. W. ve Slocum, J. W. (2008). "Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership". Organizational dynamics, 37(1), 86-96.

Ganster, D. C. ve Schaubroeck, J. (1991). "Work stress and employee health." Journal of management, 17(2), 235-271.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. ve Walumbwa, F. (2005). "'Can you see the real me?' A self-based model of authentic leader and follower development." The Leadership Quarterly, 16(3), 343–372.

Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M. ve Dickens, M. P. (2011). "Authentic leadership: A review of the literature and research agenda." The Leadership Quarterly, 22, 1120-1145.

Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T., & Cogliser, C. C. (2010). "Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000-2009." The Leadership Quarterly, 21, 922-958.

Giberson, T. R., Resick, C. J. ve Dickson, M. W. (2005). "Embedding leader characteristics: An examination of homogeneity of personality and values in organizations." Journal of Applied Psychology, 90(5), 1002-1010.

Gibney, R., Zagenczyk, T. J. ve Masters, M. F. (2009). "The negative aspects of social exchange: An introduction to perceived organizational obstruction." Group & Organization Management, 34, 665-697.

Giessner, S. R. ve Van Quaquebeke, N. (2010). "Using a relational models perspective to understand normatively appropriate conduct in ethical leadership." Journal of Business Ethics, 95, 43–55.

Goh, A. (2006). An attributional analysis of counterproductive work behavior (CWB) in response to occupational stress, Yayımlanmamış Doktora Tezi, University of South Florida Graduate School, Florida.

Golembiewski, R. T. (1989). "A Note on Leiter's Study Highlighting Two Models of Burnout." Group & Organization Management, 14(1), 5-13.

Golembiewski, R. T. ve Munzenrider, R. (1984). "Phases of psychological burn-out and organizational covariants: A replication using norms from a large population." Journal of Health and Human Resources Administration, 290-323.

Greenberg, J. (1990). "Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden costs of pay cuts." Journal of Applied Psychology, 75, 561–568.

Greenberg, L. ve Barling, J. (1999). "Predicting employee aggression against coworkers, subordinates and supervisors: The roles of person behaviors and perceived workplace factors." Journal of Organizational Behavior, 20, 897-913.

Greenglass, E. R. (1991). "Burnout and gender: Theoretical and organizational implications." Canadian Psychology, 32(4), 562-581.

Gruys, M. L. (1999) The dimensionality of deviant employee performance in the workplace, Unpublished doctoral dissertation, University of Minnesota.

Gruys, M. L. ve Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. International journal of selection and assessment, 11(1), 30-42.

Gül, H. ve Gökçe, H. (2008). "Örgütsel Etik ve Bileşenleri", Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(1), 377-389.

Gülcan, M. G., Kılınç, A. Ç. ve Çepni, O. (2012). "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi." Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 10(1), 123-142.

Günaydın, S. C., Sanı, F. O. Ü., Tarlacı, Ö. A. ve Yozgat, U. (2016). "Hizmetkâr Liderliğin Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma." Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi, 4(1), 15–23.

Güner, Ş. (2002). Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hackett, R. D. (1989). "Work attitudes and employee absenteeism: A synthesis of the literature." Journal of Occupational Psychology, 62, 235–248.

Halbesleben, J. R. ve Buckley, M. R. (2004). "Burnout in organizational life." Journal of management, 30(6), 859-879.

Harvey, E. (2004). "Liderlik ve Etik", Executive Excellence, Yıl:8, Sayı:87, 13-25.

Helvacı, M. A. (2010). "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeyleri." Journal of World of Turks, Vol. 2, No. 1, 391-410.

Hobfoll, S. E. (1989). "Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress." American Psychologist, 44(3), 513.

Hoel, H. ve Cooper, C. L. (2000). "Destructive conflict and bullying at work." Unpublished report, Manchester School of Management, University of Manchester Institute of Science and Technology, UK.

Hofstede, G. (1980). "Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad?" Organizational dynamics, 9(1), 42-63.

Hofstede, G. (1981). "Do American theories apply abroad? A reply to Goodstein and Hunt." Organizational Dynamics, 10(1), 63-68.

Hofstede, G. (1993). "Cultural constraints in management theories." The Executive, 7(1), 81–94.

Howell, J. M. ve Avolio, B. J. (1992). "The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation?" The Executive, 6(2), 43–54.

Hughes, C. (2008). A relationship among public school leadership, ethics and student achievement, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Walden University.

Hunt, S. D., Wood, V. R. ve Chonco, L. B. (1989). "Corporate ethical values and organizational commitment in marketing." Journal of Marketing, 53(3), 79-90.

Jackson, S. E. ve Maslach, C. (1982). "After-effects of job-related stress: Families as victims." Journal of organizational behavior, 3(1), 63-77.

Jackson, S. E., Schwab, R. L. ve Schuler, R. S. (1986). "Toward an understanding of the burnout phenomenon." Journal of applied psychology, 71(4), 630.

Jackson, S. E., Turner, J. A. ve Brief, A. P. (1987). "Correlates of burnout among public service lawyers." Journal of Organizational Behavior, 8(4), 339-349.

Jones, T. M. (1991). "Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model." Academy of Management Review, 16: 366-395.

Johnson, C. E., Shelton, P. M. ve Yates, L. (2012). "Nice guys (and gals) finish first: Ethical leadership and organizational trust, satisfaction and effectiveness." International Leadership Journal, 4(1), 3-19.

Jordan, J. (2002). Ethical Leadership and Communication, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Columbus State University.

Kacmar, K. M., Bachrach, D.G., Harris, K. J. ve Zivnuska, S. (2011). "Fostering good citizenship through ethical leadership: Exploring the moderating role of gender and organizational politics." Journal of Applied Psychology, 96(3), 633–642.

Kacmar, K. M., Andrews, M. C., Harris K. J. ve Tepper B. J. (2013). "Ethical Leadership and Subordinate Outcomes: The Mediating Role of Organizational Politics and The Moderating Role of Political Skill." Journal of Business Ethics, 115, 33-44.

Kahill, S. (1988). "Symptoms of professional burnout: A review of the empirical evidence." Canadian Psychology/Psychologie canadienne, 29(3), 284-297.

Kaiser, H.F. (1970). "A Second-Generation Little Jiffy." Psychometrika, 35(4):401-15.

Kalshoven, K. ve Bonn, C. T. (2012), "Ethical Leadership, Employee Well-Being, and Helping The Moderating Role of Human Resource Management." Journal of Personnel Psychology, 11(1), pp. 60–68.

Kalshoven, K., Den Hartog, D. N. ve De Hoogh, A. H. B. (2012). "Ethical leadership and follower helping and courtesy: Moral awareness and empathic concern as moderators." Applied Psychology, 62(2), 211–235.

Kanten, P. ve Ülker, F. (2013). "Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Rolü." 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 624-629.

Kanten, P. ve Ülker, F. (2014). "Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü". Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (32), 16-40.

Kanten, P., Yeşiltaş, M. ve Arslan, R. (2015). "Kişiliğin Karanlık Yönünün Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde Psikolojik Sözleşmenin Düzenleyici Rolü". Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 29(2), 365-391.

Keane, A., Ducette, J. ve Adler, D. C. (1985). "Stress in ICU and non-ICU nurses." Nursing Research, 34(4), 231-236.

Keashly, L., Trott, V. ve MacLean, L. M. (1994). "Abusive behavior in the workplace: A preliminary investigation." Violence and Victims, 9, 341-357.

Kessler, S. R., Bruursema, K., Rodopman, B. ve Spector, P. E. (2013). "Leadership, interpersonal conflict, and counterproductive work behavior: An examination of the stressor–strain process". Negotiation and Conflict Management Research, 6(3), 180-190.

Khokhar, A. M. ve Zia-ur-Rehman, M. (2017). "Linking Ethical Leadership to Employees' Performance: Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior". Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences, 11(1), 321-350

Kılıç, S. (2013). Algılanan Örgütsel Etik İklim ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasındaki İlişkiler, Yayımlanmamış Doktora Tezi. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

Kırel, Ç. (2001). Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe. Sosyal Bilimler Dergisi 2000-2001, 43-59.

Kickul, J. R., Neuman, G. ve Parker, C. (1999). "Retaliation in the workplace: Do psychological contract breach and organizational injustices predict anticitizenship behavior?" Paper presented at the annual meeting of the Midwest Academy of Management, Lincoln, Nebraska, 16-17 Nisan 1999.

Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A. ve Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. Journal of Applied Psychology, Vol. 95, No. 1, 1–31.

Kitapçı, H. ve Elçi, M. (2005). "Quality Culture, Ethical Climate, Person-Organization Fit and Organizational Commitment: An Empirical Investigation." International Strategic Management Conference, 142-150.

Koç, M. (2012). İş tatmini, duygusal tükenmişlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi (Şırnak Geçici Köy Koruculuğu Örneği), Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gaziosmanpaşa Ünġversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.

Koç, H. ve Yazıcıoğlu, İ. (2011). "Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması." Doğuş Üniversitesi Dergisi, 12(1), 46-57.

Koeske, G. F., Kirk, S. A. ve Koeske, R. D. (1993). "Coping with job stress: Which strategies work best?" Journal of occupational and organizational psychology, 66(4), 319-335.

Koeske, G. F. ve Koeske, R. D. (1989). "Construct validity of the Maslach Burnout Inventory: A critical review and reconceptualization." The Journal of Applied Behavioral Science, 25(2), 131-144.

Koh, H. C. ve Boo, E. H. Y. (2001). "The link between organizational ethics and job satisfaction: A study of managers in Singapore." Journal of Business Ethics, 29(4), 309–324.

Koh, H. C. ve El'fred, H. (2004). "Organisational ethics and employee satisfaction and commitment." Management Decision, 42(5), 677–693.

Krischer, M. M., Penney, L. M. ve Hunter, E. M. (2010). "Can Counterproductive Workbehaviors Be Productive? CWB As Emotion-Focused Coping." Journal of Occupational Health Psychology, 15(2154-166.

Kristensen, S. T., Borritz, M., Villadsen, E. ve Christensen, K. B. (2005). "The Cophenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout". Work & Stress, 19(3), 192-207.

Lambie, G. W. (2007). "The contribution of ego development level to burnout in school counselors: ımplications for professional school counseling." Journal of Counseling and Development, 85 (1), 82- 88.

Lanctot, J. D. ve Irving, J. A. (2010), "Character and Leadership: Situating Servant Leadership in a Proposed Virtues Framework." International Journal of Leadership Styles, Vol. 6, No. 1, 28-50.

Laschinger, H. K. S., Wong, C. A. ve Grau, A. L. (2013). "Authentic leadership, empowerment and burnout: a comparison in new graduates and experienced nurses." Journal of nursing management, 21(3), 541-552.

Laschinger, H. K. S., Wong, C. A. ve Grau, A. L. (2012). "The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross-sectional study." International journal of nursing studies, 49(10), 1266-1276.

Lazarus, R. S. (1982). "Thoughts on the relations between emotion and cognition." American Psychologist, 37, 1019–1024.

Leblanc, M. M. ve Kelloway, E. K. (2002). "Predictors and outcomes of workplace violence and aggression." Journal of Applied Psychology, 87, 444-453.

Lee, R. T. ve Ashforth, B. E. (1990). "On the meaning of Maslach's three dimensions of burnout." Journal of Applied Psychology, 75(6), 743-747.

Lee, R. T. ve Ashforth, B. E. (1993). "A longitudinal study of burnout among supervisors and managers: Comparisons between the Leiter and Maslach (1988) and Golembiewski et al. (1986) models." Organizational behavior and human decision processes, 54(3), 369-398.

Lee, R. T. ve Ashforth, B. E. (1996). "A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout." Journal of Applied Psychology, 81, 123–133.

Lee, H., Song, R., Cho, Y. S., Lee, G. Z. ve Daly, B. (2003). "A comprehensive model for predicting burnout in Korean nurses." Journal of Advanced Nursing, 44(5), 534-545.

Leiter, M. P. (1991). Coping patterns as predictors of burnout: The function of control and escapist coping patterns. Journal of Organizational behavior, 12(2), 123-144.

Leiter, M. P. ve Maslach, C. (1988). "The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment." Journal of organizational behavior, 9(4), 297-308.

Lewis, D., Megicks, P. ve Jones, P. (2016). "Bullying and harassment and work-related stressors: Evidence from British small and medium enterprises." International small business journal, 1-22.

Leymann, H. (1990). "Mobbing and psychological terror at workplaces." Violence and victims, 5(2), 119-126.

Leymann, H. (1996). "The content and development of mobbing at work." European journal of work and organizational psychology, 5(2), 165-184.

Liao, H., Joshi, A. ve Chuang, A. (2004). "Sticking out like a sore thumb: Employee dissimilarity and deviance at work." Personnel Psychology, 57, 969-1000.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. ve Henderson, D. (2008). "Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment." The Leadership Quarterly, 19, 161-177.

Lim, S. ve Cortina, L. M. (2005). "Interpersonal mistreatment in the workplace: The interface and impact of general incivility and sexual harrassment." Journal of Applied Psychology, 90, 483-496.

Lim, S., Cortina, L. M. ve Magley, V. J. (2008). "Personal and workgroup incivility: Impact on work and health outcomes." Journal of Applied Psychology, 93, 95-107.

Lim, S. ve Lee, A. (2011). "Work and nonwork outcomes of workplace incivility: Does family support help?" Journal of Occupational Health Psychology, 16, 95-111.

Macovei, C. M. (2016). "Counterproductive Behaviors and Work Performance in Military Organization". International conference on Knowledge-based Organization, Bildiriler Kitabı, Vol. 22, No. 2, 444-450.

Maden, C. (2013). "Tükenmişlik Sendromunun Çalışanların İş Tatmini ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerindeki Etkisi: Çözüm Sosyal Destek mi?" 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 96-100.

Madenoğlu, C., Uysal, Ş., Sarıer, Y. ve Banoğlu, K. (2014). "Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumlarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi." Kuram ve Uygulamada Egitim Yönetimi Dergisi, 20(1), 47-69.

Marcus, B. ve Schuler, H. (2004). "Antecedents of counterproductive behavior at work: a general perspective." Journal of Applied Psychology, 89(4), 647-660.

Marsh, H. W., Balla, J. R. ve McDonald, R. P. (1988). "Goodness-of-fit indexes in confirmatory factor analysis: The effect of sample size." Psychological Bulletin, 103(3), 391-410.

Martin, K. ve Cullen, J. (2006). "Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review." Journal of Business Ethics 69, 175–194.

Martin, G. S., Resick, C. J., Keating, M. A. ve Dickson, M. W. (2009). "Ethical leadership across cultures: A comparative analysis of German and US perspectives." Business Ethics: A European Review, 18(2), 127-144.

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

Maslach, C. (1976). "Burned-out." Human behavior, 5(9), 16-22.

Maslach, C. ve S. E. Jackson (1981). "The Measurement of Experienced Burnout." Journal of Occupational Behavior, 2, 99-113.

Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1984). "Patterns of Burnout Among a National Sample of Public Contact Workers." Journal of Health and Human Resources Administration.

Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1985). "The role of sex and family variables in burnout." Sex roles, 12(7-8), 837-851.

Maslach, C. ve Pines, A. (1977). "The burn-out syndrome in the day care setting." Child care quarterly, 6(2), 100-113.

Maslach, C., Schaufeli, W.B. ve Leiter, M.P. (2001). "Job Burnout." Annual Review of Psychology, 52, 1, 397-422.

May, D. R., Chan, A. Y., Hodges, T. D. ve Avolio, B. J. (2003). "Developing the Moral Component of Authentic Leadership." Organizational Dynamics, Vol. 32, No.3, 247-260.

Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L. ve Kuenzi, M. (2012). "Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership." Academy of Management Journal, 55(1), 151–171.

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

Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R. L., Bardes, M. ve Salvador, R. (2009). "How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model." Organizational Behavior and Human Decision Processes, 108(1), 1–13.

McClurg, L. A. ve Deborah, B. S. (2006). "Workplace theft: A proposed model and research agenda." Southern Business Review, 31,25-34.

McCranie, E. W. ve Brandsma, J. M. (1988). "Personality antecedents of burnout among middle-aged physicians." Behavioral Medicine, 14(1), 30-36.

Merton, R. (1938). "Social structure and anomie." American Sociological Review, 3, 672–682.

Miao, Q., Newman, A., Yu, J. ve Xu, L. (2012). The Relationship Between Ethical Leadership and Unethical Pro-Organizational Behavior: Linear or Curvilinear Effects?, Journal of Business Ethics, 1–13.

Mo, S. ve Shi, J. (2015). "Linking ethical leadership to employee burnout, workplace deviance and performance: Testing the mediating roles of trust in leader and surface acting". Journal of Business Ethics, 1-11.

Moorhouse, J. R., (2002). "Desired Characteristics of Ethical Leaders in Buiness, Educational, Political and Religious Organizations From East Tennessee: A Delphi Investigation" Yayımlanmamış Doktora Tezi, East Tennessee State University, Department of Educational Leadership and Policy Analysis, Tennessee.

Morrison, E. W. (2006). "Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking." Journal of Management, 32, 5-28.

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, 591-622.

Mulki, J. P., Jaramillo, F. ve Locander, W. B. (2006). "Emotional exhaustion and organizational deviance: Can the right job and a leader's style make a difference?" Journal of Business Research, 59(12), 1222-1230.

Nagy, S. ve Davis, L. G. (1985). "Burnout: A comparative analysis of personality and environmental variables." Psychological reports, 57(3_suppl), 1319-1326.

Naktiyok, A. ve Karabey, C. N. (2005). "İşkoliklik ve tükenmişlik sendromu." Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19(2), 179-198.

Namie, G. (2003). "Workplace bullying: Escalated incivility." Ivey Business Journal, 68 (2), 1-6.

Naus, A. (2007). Organizational cynicism on the nature, antecedents and consequences of employee cynicism toward the employing organization, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Maastricht University, Maastricht.

Neubert, M., Carlson, D., Kacmar, K.M., Roberts, J. ve Chonko, L. (2009). "The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field." Journal of Business Ethics, 90(2), 157–170..

Newman, A., Allen, B. ve Miao, Q. (2015). "I can see clearly now the moderating effects of role clarity on subordinate responses to ethical leadership." Personnel Review, Vol. 44, No. 4, 611-628.

O'Boyle, E. H., Forsyth, D. R. ve O'Boyle, A. S. (2011). "Bad apples or bad barrels: An examination of group-and organizational-level effects in the study of

counterproductive work behavior." Group & Organization Management, 36(1), 39-69.

O'Brien, K. E. ve Allen, T. D. (2008). "The relative importance of correlates of organizational citizenship behaviour and counterproductive work behaviour using multiple sources of data." Human Performance, 21, 62-88.

O'Connell, W. ve Bligh, M. (2009). "Emerging From Ethical Scandal: Can Corruption Really Have A Happy Ending?" Leadership, V.V, 213-235.

Ogus, E. D., Greenglass, E. R. ve Burke, R. J. (1990). "Gender-role differences, work stress and depersonalization." Journal of Social Behavior and Personality, 5(5), 387.

Ones, D. S. ve Visvesvaran, C. (1998). "Gender, age, and race differences on overt integrity tests: results across four large-scale job applicant data sets." Journal of Applied Psychology, 83, 35–42.

Oxford Ansiklopedik Sözlük (1989).

Öcel, H. (2009). Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık ve Üretim Karşıtı İş Davranışlarının Nedenlerine İlişkin Bir Model Önerisi, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Öcel, H. (2010). "Üretim Karşıtı İş Davranışları Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması." Türk Psikoloji Yazıları, 13 (26): 18-26.

Özgüner, M. (2016). "Örgüt Kültürü ile Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Bozok Üniversitesi Örneği". Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 14(2), 92-110

Özler, D. E., Atalay, C. G. ve Şahin, M. D. (2010). "Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır?" Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 2, Sayı 2, 47-57.

Palmer, D. E. (2009). "Business leadership: Three levels of ethical analysis." Journal of Business Ethics, 88(3), 525-536.

Pearson, C. M., Andersson, L. M. ve Porath, C. L. (2000). "Assessing and attacking workplace incivility." Organizational Dynamics, 29, 123-137.

Pearson, C. M., Andersson, L. M. ve Wegner, J. W. (2001). "When workers flout convention: A study of workplace incivility." Human Relations, 54, 1387-1419.

Penney, L. M. ve Spector, P. E. (2002). "Narcissism and counterproductive work behavior: Do bigger egos mean bigger problems?" International Journal of Selection and Assessment, 10, 126-134.

Penney, L. M. ve Spector, P. E. (2005). "Job Stress, Incivility, and Counterproductive Work Behavior (CWB): The Moderating Role of Negative Affectivity." Journal of Organizational Behavior, 26, pp. 777-796.

Peterson, M. ve Potter, R. L. (2004). "A proposal for a code of ethics for nurse practitioners." Journal of the American Academy of Nurse Practitioners, 16(3), 116-124.

Piccolo, R. F., Greenbaum, R. L., Den Hartog, D. N. ve Folger, R. (2010). "The relationship between ethical leadership and core job characteristics." Journal of Organizational Behavior, 31(April 2009), 259–278.

Pipkin, C. H. (2000). "A call for ethical leadership." GSU Educational Forum, 5(1), 1–3.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. ve Podsakoff, N. P. (2003). "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of The Literature and Recommended Remedies." Journal of Applied Psychology, 88(5), 879-903.

Polatcı, S. (2007). Tükenmişlik sendromu ve tükenmişlik sendromuna etki eden faktörler (Gaziosmanpaşa Üniversitesi akademik personeli üzerinde bir analiz). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.

Polatcı, S. ve Özçalık, F. (2013). "Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin İşyeri Nezaketsizliği (Incivility) ve Tükenmişliğe Etkisi." 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 101-106.

Polatcı, S. ve Özçalık, F. (2015). "Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Etkileşiminde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Aracılık Etkisi." Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(2), 215-234.

Polatçı, S., Özçalık, F. ve Cindiloğlu, M. (2014). "Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Kişi-Örgüt Uyumunun Etkileri". Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(3), 1-12.

Poulin, J. ve Walter, C. (1993). "Social worker burnout: A Longitudinal Study." Social Work Research and Abstracts, Vol. 29, No. 4, 5-11.

Rai, T. S. ve Fiske, A. P. (2012). "Moral psychology is relationship regulation: Moral motives for unity, hierarchy, equality, and proportionality." Psychological Review, 23, 189–193.

Reave, L. (2005). "Spiritual values and practices related to leadership effectiveness." The leadership quarterly, 16(5), 655-687.

Reilly, N. P. (1994). "Exploring a Paradox: Commitment as a Moderator of the Stressor-Burnout Relationship." Journal of Applied Social Psychology, 24(5), 397-414.

Resick, C. J., Hanges, P., Dickson, M.W. ve Mitchelson, J. K. (2006). "A Cross Cultural Examination Of The Endorsement Of Ethical Leadership." Journal of Business Ethics, V. LXIII, No:1, 345-359.

Reynolds, S. J. (2006). "Moral awareness and ethical predispositions: Investigating the role of individual differences in the recognition of moral issues." Journal of Applied Psychology, 91(1): 233-243.

Richardson, A. M., Burke, R. J. ve Leiter, M. P. (1992). "Occupational demands, psychological burnout and anxiety among hospital personal in Norway". Anxiety, Stress, and Coping, 5: 55–68.

Riggio, R. E., Zhu, W., Reina, C. ve Maroosis, J. A. (2010). "Virtue-based measurement of ethical leadership: The Leadership Virtues Questionnaire." Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 62(4), 235-250.

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

Robinson, S. L. ve O'Leary-Kelly, A. M. (1998). "Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees." Academy of Management Journal, 41, 658–672.

Sackett, P.R. (2002). "The structure of counterproductive work behaviors.dimensionality, and relationships with facets of job performance." International Journal of Selection of Assesment, 10, 5-11.

Sağlam Arı, G. ve Tunçay, A. (2010). "Yöneticilere Duyulan Güven ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler: Ankara'daki Devlet Hastanelerinde Çalışan İdari Personel Üzerinde Bir Araştırma." Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(4), 113-135.

Salancik, G. R. ve Pfeffer, J. (1978). "A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design." Administrative Science Quarterly 23, 224–253.

Salgado, J. F. (2002). "The big five personality dimensions and counterproductive behaviors." International Journal of Selection and Assessment, 10, 117-125.

Salin, D. (2003). "Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment." Human relations, 56(10), 1213-1232.

Sami, A., Jusoh, A., & Qureshi, M. I. (2016). "Does Ethical Leadership Create Public Value? Empirical Evidences from Banking Sector of Pakistan". International Review of Management and Marketing, 6(4S), 262-270.

Schat, A. C. ve Kelloway, E. K. (2000). "The effects of perceived control on the outcomes of workplace aggression and violence." Journal of Occupational Health Psychology, 4, 386–402.

Schaubroeck, J. M., Hannah, S. T., Avolio, B. J., Kozlowski, S. W., Lord, R. G., Treviño, L. K., et al. (2012). "Embedding ethical leadership within and across organization levels." Academy of Management Journal, 55(5), 1053–1078.

Schaufeli, W. B. ve Bakker, A. B. (2004). "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study." Journal of organizational Behavior, 25(3), 293-315.

Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. ve Maslach, C. (2009). "Burnout: 35 Years of Research and Practice." Journal of Career Development International, 14 (3), 204-220.

Schaufeli, W. ve Van Dierendonck, D. (1994). "Burnout, een begrip gemeten. De Nederlandse versie van de Maslach Burnout Inventory (MBI-NL)." Gedrag & Gezondheid: Tijdschrift voor Psychologie en Gezondheid, 22, 153-172.

Schminke, M., Ambrose, M. L. ve Neubaum, D. O. (2005). "The effect of leadermoral development on ethical climate and employee attitudes." Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97(2), 135–151.

Schuler, R. S. (1980). "Definition and conceptualization of stress in organizations." Organizational behavior and human performance, 25(2), 184-215.

Schwab, R. L. ve Iwanicki, E. F. (1982). "Perceived role conflict, role ambiguity, and teacher burnout." Educational Administration Quarterly, 18(1), 60-74.

Sendjaya, S. ve Cooper, B. (2011). "Servant Leadership Behaviour Scale: A hierarchical model and test of construct validity." European Journal of Work and Organizational Psychology, 20(3), 416-436.

Sezici, E. (2015). Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Üzerinde Kişilik Özelliklerinin Rolü. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 7 (14), 1-22.

Sığrı, Ü. ve Başar, U. (2015). "Etik Liderliğin İyileştirici Etkisi Üzerine Görgül Bir Araştırma." 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Cilt-2, Muğla, 606-612.

Sim, S. (2016). An Item Response Theory Analysıs of CWB Measurement Artifacts, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Graduate College of Bowling Green State University, Ohio.

Skarlicki, D. P. ve Folger, R. (1997). "Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice." Journal of Applied Psychology, 82, 434–443.

Sökmen, A. ve Ekmekçioğlu, E. B. (2013). "Yönetici etik davranışlarının Sınır Birim Çalışanlarının Motivasyon ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Adana'da Bir Araştırma." İşletme Araştırmaları Dergisi, 5(4), 87-104.

Sparks, J. R. ve Hunt, S. D. (1998). "Marketing researcher ethical sensitivity: Conceptualization, measurement, and exploratory investigation." Journal of Marketing, 62: 92-109.

Spector, P. E. (1978). "Organizational frustration: A model and review of the literature." Personnel Psychology, 31, 815-829.

Spector, P. E. ve Fox, S. (2002). "An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior (CWB) and organizational citizenship behavior." Human Resources Management Review, 12, 269-292.

Spector, P.E., Fox, S., Penney, L.M., Bruursema, K., Goh, A. ve Kessler S. (2006) "The Dimensionality of Counterproductivity: Are All Counterproductive Behaviors Created Equal?" Journal of Vocational Behavior, 68(3), 446-460.

Stouten, J., Baillien, E., Broeck, A. V., Camps, J., Witte, H. D. ve Euwema, M. (2010). "Discouraging Bullying: The Role of Ethical Leadership and its Effects on the Work Environment." Journal of Business Ethics, 95(1), 17–27.

Stouten, J., Van Dijke, M. ve De Cremer, D. (2012). "Ethical leadership: An Overview and Future Perspectives (Editorial)." Journal of Personnel Psychology, Vol. 11(1), 1–6.

Taylor, O. A. (2012). The relationship between culture and counterproductive workplace behaviors: A meta-analysis. Yayımlanmamış Doktora Tezi, School of Graduate and Postdoctoral Studies The University of Western Ontario, Kanada.

Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D.M., Geider, S., Hu, C. ve Hua,W. (2009). "Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis." Organizational Behavior and Human Decision Processes, 109(2), 156–167.

Thau, S., Bennett, R. J.,Mitchell, M. S. ve Marrs,M. B. (2009). "How management stylemoderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective." Organizational Behavior and Human Decision Processes, 108(1), 79–92.

Thornton, P. I. (1992). "The relation of coping, appraisal, and burnout in mental health workers." The Journal of psychology, 126(3), 261-271.

Tilakdharee, N., Ramidial, S. ve Parumasur, S.B. (2010). "The relationship between job insecurity and burnout." South African Journal of Economic and Management Sciences, 13 (3), 254-271.

Titiz, P. (2006). "İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)." Çalışma ve Toplum Dergisi, 13-28.

Topcu, M. K., Gürsoy, A. ve Taşbaşı, B. (2013). "Etik İklim Algısının Bireysel Yenilikçilik Davranışlarına Etkisinde Hizmetkar Liderliğin Rolü." 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 612-617.

Toytok, E. H. (2014). Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi (Düzce İli Örneği), Yayımlanmamış Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.

Traub, S. H. (1996). "Battling employee crime: A review of corporate strategies and programs." Crime and Delinquency, 42, 244–256.

Treviño, L.K. ve Brown, M. (2004). "Managing to be ethical: Debunking five Business ethics myth." Academy of Management Executive, 18,69-81.

Treviño, L. K., Hartman, L. P. ve Brown, M. E. (2000). "Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership." California Management Review, 42, 128-142.

Treviño, L. K., Weaver, G. R., Gibson, D. G. ve Toffler, B. L. (1999). "Managing ethics and legal compliance: What hurts and what works." California Management Review, 41, 131-151.

Treviño, L. K., Weaver, G. R. ve Reynolds, S. J. (2006). "Behavioral ethics in organizations: A review." Journal of management, 32(6), 951-990.

Treviño, L. K. ve Youngblood, S. A. (1990). "Bad apples in bad barrels: A causal analysis of ethical decision making behavior." Journal of Applied Psychology, 75(4): 447-476.

Tuna, M., Bircan, H., ve Yeşiltaş, M. (2012). "Etik liderlik ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Antalya örneği." Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, 26 (2), 143-156.

Turhan, M. (2007). Genel ve Mesleki Lise Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi, Yayımlanmamış doktora tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.

Türkçarpar, Ü. (2011). "Beden eğitimi öğretmenlerinin farklı değişkenlere göre tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi." TSA, (3), 135- 146.

Uğurlu, C. T. (2009). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.

Uğurlu, C. T. (2012). "İlköğretim okulu öğretmenlerinin yönetici etik liderlik davranışına ilişkin algıları." Cumhuriyet Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, 36(2), 203-213.

Uğurlu, C. T. ve Sincar, M. (2012). "The Validity And Reliability Study Of School Administrators' Ethical Leadership Scale." Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(19), 191-204.

Üçok, D. ve Torun, A. (2012). "Tükenmişliği Etkileyen Olumsuz Tutum ve Beklentiler: Sinik tutum ve Psikolojik sözleşme ihlai algısı üzerine bir araştırma." 11. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı, 685-689.

Van den Akker, L., Heres, L., Lasthuizen, K. ve Six, F. (2009). "Ethical leadership and trust: It's all about meeting expectations." International Journal of Leadership Studies, 5(2), 102-122.

Van Dierendonck, D. (2011). "Servant leadership: A review and synthesis." Journal of management, 37(4), 1228-1261.

Van Gils, S., van Quaquebeke, N., van Knippenberg, D., van Dijke, M. ve De Cremer, D. (2015). "Ethical leadership and follower organizational deviance: The moderating role of follower moral attentiveness." The Leadership Quarterly, 26(2), 190-203.

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

Vartia, M. (1996). "The sources of bullying–psychological work environment and organizational climate." European Journal of Work and Organizational Psychology, 5(2), 203-214.

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

Walker, D. D., van Jaarsveld, D. D. ve Skarlicki, D. P. (2014). "Exploring the effects of individual customer incivility encounters on employee incivility: The moderating roles of entity (in) civility and negative affectivity." Journal of Applied Psychology, 99(1), 151-161.

Walsh, B. M., Magley, V. J., Davies-Schrils, K. A., Marmet, M. D., Reeves, D. A. ve Gallus, J. A. (2012). "Assessing work group norms for civility:

Development of the Civility Norms Questionnaire – Brief." Journal of Business and Psychology, 27, 407-420.

Walumbwa, F. O. ve Schaubroeck, J. M. (2009). "Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety." Journal of Applied Psychology, 94(5), 1275–1286.

Walumbwa, F. O., Mayer, D.M.,Wang, P.,Wang, H.,Workman, K. ve Christensen, A. L. (2011). "Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification." Organizational Behavior and Human Decision Processes, 115(2), 204–213.

Walumbwa, F.O., Morrison, E.W. ve Christensen, A.L. (2012). "Ethical Leadership and Group In-Role Performance: The Mediating Roles of Group Conscientiousness and Group Voice." The Leadership Quarterly, 23, 953-964.

Watson, D. ve Clark, L. A. (1984). "Negative affectivity: the disposition to experience aversive emotional states." Psychological bulletin, 96(3), 465-490.

Watson, D., Clark, L. A. ve Tellegen, A. (1988). "Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scale." Journal of Personality and Social Psychology, 54 (6): 1063-1070.

Weaver, G. R., Treviño, L. K. ve Agle, B. (2005). "Somebody I look up to: Ethical role models in organizations." Organizational Dynamics, 34, 313–330.

Welbourne, J. L. ve Sariol, A. M. (2017). When does incivility lead to counterproductive work behavior? Roles of job involvement, task interdependence, and gender. Journal of occupational health psychology, 22(2), 194-207.

Wright, T. A. ve Quick, J. C. (2011). The role of character in ethical leadership research. The Leadership Quarterly, 22(5), 975-978.

Yang, C. (2014). "Does ethical leadership lead to happy workers? A study on the impact of ethical leadership, subjective well-being, and life happiness in the Chinese culture." Journal of Business Ethics, 123(3), 513-525.

Yeşiltaş, M. (2012). Örgütsel özdeşleşmenin oluşmasında belirleyiciler olarak etik liderlik ve etik iklim: otel işletmelerine yönelik bir uygulama, Yayımlanmamış doktora tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yıldırım, M. H. ve İçerli, L. (2010). "Tükenmişlik sendromu: Maslach ve Kopenhag tükenmişlik ölçeklerinin karşılaştırmalı analizi." Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(1), 123-131.

Yılmaz, E. (2006). Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul müdürlerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından değerlendirilmesi. Yayımlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Yılmaz, A., Çelik, A. ve Bedük, A. (2012). "Örgütsel Sosyalleşme Düzeyinin Çalışanların Tükenmişlik Olgusu Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Selçuk Üniversitesi Örneği." 11. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı, 697-707.

Yıldız, E. (2012). "Mesleki tükenmişlik ve rehber öğretmenler üzerine bir araştırma." Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 33(2), 37-61.

Yozgat, U. ve Meşekıran, G. (2016). The Impact of Perceived Ethical Leadership and Trust in Leader on Job Satisfaction. Journal of Economics, Business and Management, Vol. 4, No. 2, 125-131.

Yücel, R. ve Çiftçi, G. E. (2012). "İşgörenin İş Etiği Davranış Algısı: Kamu Kurumunda Bir Uygulama." 11. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı, 927-932.

Zagenczyk, T. J., Gibney, R., Murrell, A. J. ve Boss, S. R. (2008). "Friends don't make friends good citizens, but advisors do." Group & Organization Management, 33, 760-780.

Zalesny, M. D. ve Ford, J. K. (1990). "Extending the social information processing perspective: New links to attitudes, behaviors, and perceptions." Organizational Behavior and Human Decision Processes, 47(2), 205-246.

Zellars, K., Perrewé, P. ve Hochwarter, W. (2000). "Burnout in health care: The role of the five factors of personality." Journal of Applied Social Psychology, 30(8), 1570- 1598.

Zhang, X., Walumbwa, F. O., Aryee, S. ve Chen, Z. X. G. (2013). "Ethical leadership, employee citizenship and work withdrawal behaviors: Examining mediating and moderating processes." The Leadership Quarterly, 24(1), 284-297.

Zopiatis, A. ve Constanti, P. (2010). "Leadership styles and burnout: is there an association?" International Journal of Contemporary Hospitality Management, 22(3), 300-320.

3. Elektronik Kaynaklar

Türk Dil Kurumu (2004). Büyük Türkçe Sözlük. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts/ Erişim Tarihi: 28.05.2017.

EKLER

EK-1 ANKET FORMU

Değerli Çalışan,

Bu anket formu, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Prof.Dr. Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU yönetiminde, Mehmet ARIKÖK tarafından yürütülmekte olan doktora çalışmasında veri toplamak amacıyla hazırlandığından; soruların **"doğru"** ya da **"yanlış"** cevabı yoktur. İçinizden geldiği biçimde cevaplamanız büyük önem taşımaktadır. Araştırmanın başarısı, **soruların tamamına** vereceğiniz içten ve samimi cevaplara bağlıdır. Anket sorularına verilecek cevaplar istatistiki kurallar çerçevesinde genelleneceğinden, anket formunun herhangi bir yerine kimlik bilgisi yazmayınız. Araştırma açısından kimliğiniz değil, cevaplarınız önemlidir. Lütfen soruları, **"olması gerekeni (ideali)"** değil, **"hali hazırda olanı"** düşünerek (**X**) işaretiyle yanıtlayınız.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Prof.Dr. Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU Mehmet ARIKÖK

Yaşınız : **[ ]** 20'den az **[ ]** 20-29 **[ ]** 30-39 **[ ]** 40-49 **[ ]** 50 ve üzeri	**Eğitim Düzeyiniz:** **[ ]** İlköğretim/İlkokul/Ortaokul **[ ]** Lise ve dengi **[ ]** Ön lisans (2 Yıllık Yüksekokul) **[ ]** Lisans (Fakülte/4 Yıllık Yüksekokul) **[ ]** Yüksek Lisans **[ ]** Doktora
Cinsiyetiniz : **[ ]** Kadın **[ ]** Erkek	**Medeni Haliniz:** **[ ]** Evli **[ ]** Bekâr
İşyerinizdeki Toplam Çalışma Süreniz?:	**[ ]** 1 yıldan az **[ ]** 1-5 yıl **[ ]** 6-10 yıl **[ ]** 11-15 yıl **[ ]** 16-20 yıl **[ ]** 21 yıl ve üzeri
Herhangi bir sendikaya üye misiniz?	**[ ]** Evet **[ ]** Hayır **[ ]** Yasal engelim var
İşyerindeki pozisyonunuz :_____	

TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ (TÖ)

S. No.	*Son zamanlarda aşağıdaki ifadeleri ne sıklıkla yaşadığınızı (X) işaretiyle belirtiniz.*	Hiçbir zaman	Ara sıra	Sık sık	Çoğunlukla	Her zaman
1.	Kendimi işimden duygusal olarak uzaklaşmış hissediyorum.	1	2	3	4	5
2.	İş günüm sonunda kendimi bitkin hissediyorum.	1	2	3	4	5
3.	Sabah kalkıp yeni bir iş günü ile karşılaşmak zorunda kaldığımda kendimi yorgun hissediyorum.	1	2	3	4	5
4.	Danışanlarımın pek çok şey hakkında neler hissettiklerini kolayca anlayabilirim.	1	2	3	4	5
5.	Bana danışan bazı kişilere sanki kişilikten yoksun bir objeymiş gibi davrandığımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
6.	Bütün gün insanlarla çalışmak benim için gerçekten bir gerginliktir.	1	2	3	4	5
7.	Danışanlarımın sorunlarını etkili bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5
8.	İşimin beni tükettiğini hissediyorum.	1	2	3	4	5
9.	İşimle diğer insanların yaşamlarını olumlu yönde etkilediğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
10.	Bu mesleğe başladığımdan beri insanlara karşı katılaştım.	1	2	3	4	5
11.	Bu işin beni duygusal olarak katılaştırdığı için sıkıntı duyuyorum.	1	2	3	4	5
12.	Kendimi çok enerjik hissediyorum.	1	2	3	4	5
13.	İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
14.	İşimde gücümün üstünde çalıştığımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
15.	Bazı danışanların başına gelenler, gerçekten umurumda değil.	1	2	3	4	5
16.	Doğrudan insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	1	2	3	4	5
17.	Danışanlarıma rahat bir atmosferi kolayca sağlayabilirim.	1	2	3	4	5
18.	Danışanlarımla yakın ilişki içinde çalıştıktan sonra kendimi ferahlamış hissediyorum.	1	2	3	4	5
19.	Bu meslekte pek çok değerli işler başardım.	1	2	3	4	5
20.	Kendimi çok çaresiz hissediyorum.	1	2	3	4	5
21.	İşimde duygusal sorunları bir hayli soğukkanlılıkla hallederim.	1	2	3	4	5
22.	İnsanların bazı problemleri için beni suçladıklarını hissediyorum.	1	2	3	4	5

ÜRETİM KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI (ÜKİD) ÖLÇEĞİ (ÜKİDÖ)

S. No.	*Aşağıdaki davranışlar birçok işyerinde yaşanmaktadır. Başlangıçta olumsuz gibi algılanan bu davranışlar, çalışanların bir arada yaşamalarının ve işyerindeki olumsuzlukların doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İşyerinizde aşağıda belirtilen davranışları sergileme sıklığınızı hiçbir soruyu atlamadan (**X**) ile işaretleyiniz.*	Hiçbir zaman	Çok seyrek	Ayda bir ya da iki kez	Haftada bir ya da iki kez	Her gün
1.	İşverenimize ait araç ve gereçleri kasıtlı bir şekilde israf ettim/boşa harcadım.	1	2	3	4	5
2.	İşyerinin mallarına bilerek zarar verdim.	1	2	3	4	5
3.	Çalışma ortamımı/ofisimi kasıtlı olarak dağınık bıraktım/kirlettim.	1	2	3	4	5
4.	İzinsiz olarak işime geç geldim.	1	2	3	4	5
5.	İşyerince belirlenen yemek ve dinlenme (mola) sürelerini izinsiz olarak aştım.	1	2	3	4	5
6.	İzinsiz olarak mesaimden erken ayrıldım.	1	2	3	4	5
7.	İşyerindeki kurallara kasıtlı olarak uymadım.	1	2	3	4	5
8.	Dışarıdaki insanlara çalıştığım kurumun ne kadar kötü bir yer olduğunu söyledim.	1	2	3	4	5
9.	İşyerindeki insanlarla tartıştım, ağız dalaşına girdim.	1	2	3	4	5
10.	İşverenime ait olan bir şeyleri izinsiz olarak aldım.	1	2	3	4	5
11.	İşyerine ait bazı araç-gereçleri izin almadan eve götürdüm.	1	2	3	4	5
12.	Gerçekte çalıştığımdan daha fazla süre çalışmış gibi gösterip fazladan ücret almaya çalıştım.	1	2	3	4	5
13.	İzin almadan işverenime ait parayı aldım/kullandım.	1	2	3	4	5
14.	İşyerindeki birine ait bir şeyi izinsiz olarak aldım/yürüttüm.	1	2	3	4	5
15.	İşyerindeki insanları sözlü olarak tehdit ettim.	1	2	3	4	5
16.	İşimi kasıtlı olarak yanlış yaptım.	1	2	3	4	5
17.	Hiçbir sağlık sorunum olmadığı halde, hastayım bahanesi yaparak o gün işe gitmedim.	1	2	3	4	5
18.	İşyerime zarar verici söylentiler çıkardım/dedikodu yaptım.	1	2	3	4	5
19.	Müşterilere ya da tüketicilere karşı kaba ya da çirkin davrandım.	1	2	3	4	5
20.	İşyerindekileri performanslarından dolayı aşağıladım/kötüledim.	1	2	3	4	5
21.	İşyerindeki arkadaşlarımın özel hayatlarıyla alay ettim.	1	2	3	4	5
22.	İşyerindeki birini/bazılarını kasıtlı olarak görmezlikten geldim/yok saydım.	1	2	3	4	5
23.	Kendi yaptığım bir hatayı işyerindeki başka birinin üzerine attım.	1	2	3	4	5
24.	İşyerindeki biri(leri)yle alay ettim ya da onu aşağıladım.	1	2	3	4	5
25.	İşyerindeki biri(leri)ne kaba (küfürlü anlamlar taşıyan) el kol hareketleri yaptım.	1	2	3	4	5
26.	İşyerindeki insanları itip kakarak korkuttum/tehdit ettim.	1	2	3	4	5
27.	İşyerindeki biri(leri)ne kendisini kötü hissettirecek kaba, açık saçık (küfür içerikli) sözler sarf ettim.	1	2	3	4	5
28.	Kasten işyerindeki biri(leri)ni herkesin önünde kötü duruma düşürecek bir şeyler yaptım**.**	1	2	3	4	5
29.	İşyerindeki biri(leri)ni mahcup edecek, utandıracak eşek şakası yaptım.	1	2	3	4	5
30.	İşyerindeki biri(leri)nin özel eşyalarını (mektup, çekmece vb.) izinsiz olarak karıştırdım.	1	2	3	4	5
31.	İşyerindeki biri(leri)ne vurdum/ sataştım.	1	2	3	4	5
32.	İşyerindeki biri(leri)nin yüzüne karşı moral bozucu kötü sözler söyledim, dalga geçtim/hakaret ettim.	1	2	3	4	5
33.	Kasıtlı olarak işi geciktirdim.	1	2	3	4	5

ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ (ELÖ)

S. No.	*Anket içerisinde kullanılan etik kavramı "karakter, ahlâk, gelenek ve alışkanlığı" ifade eden bir kavramdır. Aşağıdaki soruları çalıştığınız kurumun yöneticisiyle ilgili olarak; beklentileriniz doğrultusunda değil, işletmenizin durumunu göz önünde bulundurarak cevaplayınız.*	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.	Bu işyerinde yöneticiler, iş görenlerin önerilerini dikkate alırlar.	1	2	3	4	5
2.	Bu işyerinde yöneticiler, etik standartları ihlal eden iş görenlere yaptırım uygularlar.	1	2	3	4	5
3.	Bu işyerinde yöneticiler, özel hayatlarını etik tarzda yürütürler.	1	2	3	4	5
4.	Bu işyerinde yöneticiler, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler.	1	2	3	4	5
5.	Bu işyerinde yöneticiler, adil ve dengeli kararlar verirler.	1	2	3	4	5
6.	Bu işyerinde yöneticiler, güvenilir kişilerdir.	1	2	3	4	5
7.	Bu işyerinde yöneticiler, çalışanlarla iş etiği veya değerlerini tartışırlar.	1	2	3	4	5
8.	Bu işyerinde yöneticiler, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarlar.	1	2	3	4	5
9.	Bu işyerinde yöneticiler, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirirler.	1	2	3	4	5
10.	Bu işyerinde yöneticiler, karar verirken "yapılacak doğru şey nedir?" diye sorarlar.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Mehmet ARIKÖK 1973 yılında Sivas'ın Şarkışla ilçesinde doğdu. İlk ve orta öğrenimini Sivas'ta tamamladıktan sonra 1988 yılında sınavla girdiği Maltepe Askeri Lisesi'nden (İzmir) 1992 yılında, Kara Harp Okulu (Ankara) Sistem Mühendisliği Lisans Programından (Endüstri Mühendisliği eşdeğeri) ise 1996 yılında Teğmen rütbesiyle mezun oldu.

17 Ağustos Marmara Depremi (1999) sonrasında arama-kurtarma faaliyetleriyle, Çadırkentlerin kurulması ve Lojistik Destek Koordinasyon Merkezlerinin açılıp işletilmesi çalışmalarında görev aldı. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programını 2001 yılında, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Doktora Programını ise 2017 yılında tamamladı.

TSK bünyesinde, Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde farklı görevlerde bulunan Mehmet ARIKÖK, halen 5'inci P.Eğt.Tug.K.lığında Personel Şube Müdürü olarak görev yapmaktadır.

Mehmet ARIKÖK İngilizce (YÖKDİL 77,5) ve Almanca bilmektedir.