

# Etik Liderlik Tarzının İş Performansı, İçsel Motivasyon ve Duyarsızlaşma Üzerine Etkisi: Kamu Kuruluşunda Bir Uygulama

Altan AYAN

Yrd.Doç.Dr., Trakya Üniversitesi  
Uzunköprü Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu  
Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümü  
altanayanayan@gmail.com

**Etik Liderlik Tarzının İş Performansı, İçsel Motivasyon ve Duyarsızlaşma Üzerine Etkisi: Kamu Kuruluşunda Bir Uygulama**

## Özet

Çalışmada etik liderlik tarzının iş performansı, içsel motivasyon ve duyarsızlaşma üzerine etkisi incelenmiştir. Ayrıca içsel motivasyonun iş performansı ve duyarsızlaşma üzerine etkisi araştırılmıştır. Bu kapsamda bir kamu kuruluşunun Ankara'daki Genel Müdürlüğündeki 112 çalışandan veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Araştırmanın amacı etik liderlik tarzının iş performansı, içsel motivasyon ve duyarsızlaşma üzerine etki edip etmediğini sınamaktır. Bu kapsamda sosyo-demografik özelliklere ilişkin frekans dağılımları, faktör analizleri, güvenilirlik testleri, basit doğrusal regresyon modelleri kullanılmıştır. Sonuç itibarıyla etik liderlik tarzı iş performansı ve içsel motivasyon üzerine pozitif etki etmektedir. Etik liderlik tarzı duyarsızlaşma üzerine negatif etki etmektedir. İçsel motivasyon iş performansı üzerine pozitif etki etmektedir. İçsel motivasyon duyarsızlaşma üzerine negatif etki etmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Etik Liderlik Tarzı, İş Performansı, İçsel Motivasyon, Duyarsızlaşma, Tükenmişlik

**The Effect of Ethical Leadership Style on Job Performance, Intrinsic Motivation And Depersonalization: A Research on Public Institution**

## Abstract

In this study, the effects of ethical leadership on job performance, intrinsic motivation and depersonalization were examined. In addition the effects of intrinsic motivation on job performance and depersonalization were investigated. In this context data were gathered from 112 employees with the survey method in head office of a public institution in Ankara. The aim of the study is to investigate to effects of ethical leadership style on job performance, intrinsic motivation and depersonalization. In this context, frequency analysis for the socio-demographic characteristics of employees, factor analyses, reliability tests, simple linear regression models were performed. As a result ethical leadership style has a positive impact on job performance and intrinsic motivation. Ethical leadership style has a negative impact on depersonalization. Intrinsic motivation has a positive effect on job performance. Intrinsic motivation has a negative effect on depersonalization.

**Keywords:** Ethical Leadership Style, Job Performance, Intrinsic Motivation, Depersonalization, Burnout.

## 1. Giriş

Günümüz dünyasında işletmeler için etik ve etikle ilgili konuların önemi her geçen gün artmaktadır. Özellikle işletmelerdeki liderlerin benimsedikleri etik davranışın hem çalışan performansını etkileyebileceği hem de örgüte katkılar sağlayabileceği bir gerçektir. İşletmedeki liderlerin ve çalışanların etik ve etik kuralları benimsemesi ve bu yönde davranış göstermesi önem arz eden bir durumdur. İşletmede etik kural ve normların benimsenmesi örgütün başarısına etki edebilir. Günümüz dünyasında etik kural ve normların kabul gördüğü söylenebilir. Günümüz işletmeleri için işe alma süreçlerinde dikkat edilmesi gereken en önemli unsurlardan biri içsel motivasyonu yüksek kişiler ile çalışılması gerektiği gerçeğidir. İçsel motivasyonu yüksek kişilerle çalışan örgütlerin performans ve ilerleme açısından diğerlerinden bir adım önde olduğu söylenebilir. Bugünün işletmeleri için etik liderlik tarzının ve içsel motivasyonun önemi düşünüldüğünde çalışmanın mahiyeti ortaya çıkmaktadır. Etik liderlik tarzı ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu ifade edilebilir (Zehir ve Erdoğan, 2011; Walumbwa vd., 2011; Walumbwa, Morrison ve Christensen, 2012; Bouckenoghe, Zafar ve Raja, 2015). 1) Etik liderlik tarzının çalışanların tükenmişlikleri ve duyarsızlaşmaları üzerine negatif bir etkisi olduğu söylenebilir (Sığı ve Başar, 2015; Dertli, 2014). 2) İçsel motivasyon ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu ifade edilebilir (Hayati ve Caniogo, 2012). 3) İçsel motivasyon ile tükenmişlik arasında negatif bir ilişki olduğu söylenebilir (Hsu, 2013).

Bu kapsamda çalışmada etik liderlik tarzı ile içsel motivasyonun, olumlu bir unsur olan iş performansı ile olumsuz bir unsur olan duyarsızlaşma üzerine etkisinin incelenmesi literatüre katkı sağlayabilecektir. Çalışanların iş performanslarını arttıracak ve duyarsızlaşmalarını azaltabilecek faktörlerin belirlenmesi bu açıdan önemlidir. İş performansının yükselmesi ve duyarsızlaşmanın azalması günümüz işletmeleri için önemli unsurlardır. Çalışanlarının iş performansları yüksek olan işletmeler rekabette öne çıkabilir. Aynı zamanda etik liderlik tarzının içsel motivasyon üzerine etkisinin belirlenmesi yönetsel ve örgütsel açıdan önem taşımaktadır. İçsel motivasyonu yüksek çalışanları işe almak günümüz işletmeleri için önem taşımaktadır. İçsel motivasyonu yüksek kişilerin iş performanslarının da yüksek olması beklenir (Hayati ve Caniogo, 2012). Çalışmada etik liderlik tarzının iş performansı, içsel motivasyon ve duyarsızlaşma üzerine etki edip etmediği incelenmektedir. Ayrıca içsel motivasyonun iş performansı ve duyarsızlaşma üzerine etki edip etmediği araştırılmıştır. Bu kapsamda etik liderlik ve içsel motivasyonun olumlu etkileri araştırılmakta ve işletmeleri öne çıkarabilecek faktörler değerlendirilmektedir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Etik Liderlik Tarzı

Etik liderlik, kişilerarası ilişkilerde ve bireysel faaliyetlerde uygun olan davranışı sergilemektir. Etik liderlik düşünce tarzı ortaya konmadan önce örgütsel davranış alanında bu kavramı tam olarak açıklayan belirli bir unsur yoktu (Yang, 2014: 514). Liderliğin etik boyutunun başlangıçta dönüştürücü liderlik ve karizmatik liderlik tarzları içinde ele alındığı söylenebilir (Brown, Trevino ve Harrison, 2005: 117). Bazı liderlik tarzları etiği kavramsal yapısının ayrılmaz bir parçası olarak benimsemektedir. Bunlara dönüştürücü liderlik, otantik liderlik, karizmatik liderlik ve hizmetkâr liderlik örnek gösterilebilir (Frisch ve Huppenbauer, 2014: 24-25). Etik liderler, etik davranışı ödüllendiren ve etik olmayan davranışları disipline eden kişilerdir. Bu nedenle etik liderler, çalışanları gereken davranışlara yönelmesi için etkilerler (Mayer vd., 2012: 153).

Sosyal öğrenme kuramı (Bandura, 1977; 1986) ve sosyal değişim kuramı (Blau, 1964), etik liderliğin önemli sonuçlar üzerindeki etkilerini açıklamaktadır (Brown ve Mitchell, 2010: 585). Etik liderlik teorisi, liderlerin etik davranışlarının izleyicilerinin etik kararlarını nasıl etkilediğini açıklamaktadır. Bu teoriye göre liderler izleyicilerini sosyal öğrenme süreçleri, standartlar, sosyal değişim süreçleri ve performans yönetimi sistemi konularında etik karar ve faaliyetler gerçekleştirerek etkilerler (Steinbauer vd., 2014). Sosyal öğrenme kuramına göre liderlerin izleyicileri tarafından etik lider olarak görülebilmeleri için cazip ve güvenilir rol modelleri olmaları gerekir. Sosyal öğrenme kuramı etik liderlerin izleyicilerini niçin ve nasıl etkilediğini açıklamaya çalışır (Brown ve Trevino, 2006: 597).

Sosyal öğrenme kuramının temelini kişinin başkalarını gözlemleyerek öğrenmesi oluşturur. Sosyal öğrenme kuramı kişinin her şeyi doğrudan öğrenmesinin gerekli olmadığını, diğerlerinin tecrübelerini gözlemleyerek de birçok şeyin öğrenebileceğini esas alır (Demirbaş ve Yağbasan, 2006: 340-341). Sosyal öğrenme kuramı kişilerin nasıl öğrendiklerini açıklamaya çalışır. Sosyal öğrenme kuramına göre bireylerin davranışları bilişsel, davranışsal ve çevresel unsurların karşılıklı etkileşimiyle biçimlenir (Bayrakçı, 2007: 198-199). Sosyal değişim kuramı en az iki kişi arasında maddi veya manevi ödül ya da maliyetlerin değişimi temeline dayanır. Ödüller memnuniyet ifade eden kaynakların değişimi iken, maliyetler ise zarar ve ceza ifade eden kaynakların değişimidir (Aykan, 2007: 127). Etik liderlik tarzı, diğer liderlik tiplerinden ayrı özel bir formdur ve bir dizi önemli iş çıktısını etkileme potansiyeline sahiptir. Etik liderlik tarzı adil olma, kapsayıcı olma ve güvenilirlik gibi ahlaklı bir insan olmayı yansıtan davranışları kapsarken; etik olmayan davranışı cezalandırmak ve etiğin önemini vurgulamak gibi ahlaklı bir yönetici olmayı yansıtan davranışları da kapsar (Neubert, Wu ve Roberts, 2013). Örgütün liderleri örgütün

bütün üyeleri için etkili olabilecek etik rehberlik modelleri oluşturmalıdır. Çalışanlar yöneticilerinin etik faaliyetlerini gözlemleyerek örgütün kabul edebileceği etik standartları öğrenmelidir (Kim ve Brymer, 2011).

## 2.2. İş Performansı

İş performansı endüstriyel-örgütsel psikoloji araştırmaları ve uygulamaları için en önemli unsurlardan biri olarak görülmekte ve çok önemli bir bağımlı değişken olarak değerlendirilmektedir (Ahmad vd., 2012: 939). Performans, görev (task) performansı ve bağlamsal (contextual) performans olarak iki boyutta ele alınabilir. Görev performansı, ürün ya da hizmet üreten veya üretimi sağlayan teknik temelleri destekleyen davranışları kapsar. Görev performansı teknik süreçleri yürütmek, teknik ihtiyaçlarla ilgilenmek ve örgütün teknik yetenekleriyle doğrudan ilişkilidir. Görev performansı işin uzmanlık ve teknik tarafıyla ilişkilidir. Bağlamsal performans ise fazladan çalışmaya gönüllülük sergileme, hevesle işi yürütme, başkalarıyla işbirliği sağlama, başkalarına yardım etme, kurallara uyma, örgütü destekleme ve sahiplenme davranışlarını kapsar. Bağlamsal performans takım başarısı için önemlidir. Bağlamsal performans örgütte ekstra rol davranışı ile ilişkilidir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 59-62).

Görev performansı resmi olarak işin parçası konumundaki faaliyetlerin yürütülmesini kapsar. Görev performansına yönelik uygulamalar örgütün teknik yapısı temelindeki faaliyetleri içerirler. Çalışanların bir işi gerçekleştirmek için teknik bilgi ve beceriyi kullanmaları görev performansı kapsamındadır (Doğan ve Özdevecioğlu, 2009: 172-173). Bağlamsal performans iş ortamının organizasyonel, sosyal ve psikolojik havasına katkı sağlayan çalışmaları içerir. Bağlamsal performans örgütsel verimlilik ve takım başarısı için önemlidir. Bağlamsal performans örgütlerin verimli iş ortamlarını zenginleştirmeye ek olarak örgütsel işlemlerin yerine getirildiği sosyal ve motivasyonel iklime katkı sağlar. Ayrıca kişiler arası pozitif davranışlara da destek olur (Ünlü ve Yürür, 2011: 185-186).

Performans kavramının yapısı ile ilgili tartışmalar iki temel yaklaşımı içermektedir. İlk yaklaşıma göre performans, sonuçlar ve çıktılar olarak görülmekte ve belirli bir pozisyon ya da belirlenmiş kesin bir faaliyet sonucundaki üretim geçmişi olarak tanımlanmaktadır. İkinci yaklaşıma göre performans, örgütsel amaçlarla ilgili olarak belirli koşullardaki çalışanın kontrolündeki davranışların toplamıdır (Tutu ve Constantin, 2012). Performans belirli bir hedefe erişmek için önceden belirlenen bir uygulamanın sonucunda ortaya konulan sayısal olarak ve kalite bakımından irdeleyen bir kavramdır. Performansın belirlenmesi gerçekleştirilen faaliyetin sonucunun değerlendirilmesini içerir (Akçakaya, 2012). Örgüt açısından dikkat çeken unsur kişinin işini gerçekleştirirken ortaya koyduğu performansdır. Bu sebeple örgütler çalışanların gösterdikleri performans ölçüsünde başarılı olurlar (Yılmaz ve Karahan, 2010).

### 2.3. İçsel Motivasyon

Motivasyon, kişinin bir göreve kendini vermesine istekli olma gücü olarak açıklanabilir (Wagner ve Hollenbeck, 2010: 81). Motivasyon kişiyi harekete geçiren gücün kaynağı bakımından içsel ve dışsal olarak ikiye ayrılır. İçsel motivasyon bireyin davranışını düzenleyen dışsal bir kontrol mekanizması olmadan işin kendisi tarafından motive edilmesi olarak açıklanabilir. İçsel motivasyon araçları doğrudan doğruya işin doğasıyla ilişkilidir ve işin içeriğinden kaynaklanır (Ersarı ve Naktiyok, 2012: 83). Belli bir iş ilgi çekici, heyecan verici ve geliştirici olduğu düşüncesiyle gerçekleştiriliyorsa, başka bir deyişle o işin bizzat kendisini yapmak ödüllendirici ise bu durumda içsel motivasyondan bahsedilir. İçsel motivasyonla hareket eden bir çalışana bu davranışlar için bir dış ödül verildiğinde içsel motivasyonun zayıfladığı görülür (Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012: 53).

İçsel motivasyon bireysel olarak gönüllü bir şekilde, başka bir deyişle kendi isteğiyle yapılan faaliyet temeline dayanır. Bu nedenle bir kişi içsel motivasyonla hareket ettiğinde icraatlarında daha kolay ve tatmin olmuş bir biçimde hareket eder (Nurcahyo, Nur'ainy ve Sariyati, 2011: 236). İçsel motivasyon kişinin çalıştığı işi tatmin edici olduğunda teşvik edilir (Janus, 2014). İçsel motivasyon doğal bir psikolojik süreç olduğu varsayılır. İçsel motivasyon, insan yaşamının özünde olan proaktif bir belittir. Bu motivasyon kalıcı karakterde ve bazı durumlarda oldukça baskın bir yapıdadır (Elliot ve Dweck, 2005: 583-584). Bu konuda hedonist yaklaşım, memnuniyet elde etmeyle ilgili iyi oluş ifadeleri ve mutluluğu temel almaktadır. Hedonist yaklaşım tatmin, memnuniyet ve hayattan zevk almayı temel alır (Telef, Uzman ve Ergün, 2013: 1298-1299). Hedonist akım zevk, memnuniyet ve hazzın kişinin hayatındaki en değerli olgular olduğunu esas alır. Bu yaklaşım kişinin yaşadıklarından haz almasına ve kişide hazzın oluşmasına dikkat çeker (Köker ve Maden, 2012: 100).

İçsel motivasyon bir işi iyi bir biçimde yapma isteğinden kaynaklanırken, dışsal motivasyon ise ücret ve promosyon gibi dış etkenler sonucunda meydana gelir. Hem içsel hem de dışsal motivasyon kişinin performansına etki edebilir. İçsel motivasyon herhangi bir dayatma olmaksızın bireyin kendi davranış performansını kapsar (Ertan ve Kaya, 2012: 158). İçsel motivasyon, kişisel güç ve otoriteye sahip olma ihtiyacına bir yanıt olarak ortaya çıkabilir. Bunun sebebi çalışanların genellikle işlerinde bağımsız bir şekilde çalışma isteği ve işlerinde inisiyatif kullanma isteğidir (Şenol, 2014: 133).

### 2.4. Duyarsızlaşma

Tükenmişlik, kronikleşen stres etkenlerine bir tepki (Leiter, Bakker ve Maslach, 2014: 56) veya fiziksel ve duygusal olarak tükenme durumu (Nevid, 2009: 470-471)

olarak açıklanabilir. Maslach'a göre tükenmişliğin üç boyutu vardır. Bunlar duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarıdır. Tükenmişliğin sonuçları hem örgütsel hem de kişisel olabilir. Örgütsel sonuçları işe devamsızlıkların artması, performansın azalması ve iş arkadaşlarıyla zayıf ilişkiler olarak sıralanabilir (Vandenberghe ve Huberman, 1999: 85). Kişisel sonuçları psikosomatik bozukluklar, aile hayatında problemler, uykusuzluk, sigara, sosyal izolasyon ve sindirim sistemi sorunlarıdır (Güneş, Bayraktaroğlu ve Özen Kutanis, 2009: 484).

Tükenmişlik sürecini açıklamak için talep-kaynak modelinden yararlanılabilir. Talep-kaynak modelinin temelindeki iş baskısı ve rol belirsizliği gibi işle ilgili taleplerin sağlık problemleri ve gerginliği uyardığı söylenebilir. Artan iş taleplerine karşı kişi, mevcut performansını devam ettirmek ve durumu dengeleyebilmek için fazladan gayret sarf etmek zorunda kalır. Bu fazladan harcanan dengeleyici gayretler kişide bitkinlik, sinir gibi fiziksel ve ruhsal sonuçlar meydana getirebilir. Bu durumun sürekli olması halinde çalışanın enerjisi tükenebilir ve tükenmişlik meydana gelebilir (Yürür ve Sarıkaya, 2011: 539-540). Talep-kaynak modeline göre sosyal destek ve yöneticilerle iyi ilişkiler geliştirilmesi gibi kaynakların artmasını ifade eden unsurların tükenmişliği önlediği söylenebilir (Yürür, 2011: 111).

Duygusal tükenme tükenmişliğin merkezi ve temeli olarak görülmektedir. Duygusal tükenme, duygusal olarak fazla yüklenme, yorgunluk ve psikolojik olarak duygusal enerjisinin bitme durumlarını ifade eder. Duygusal tükenmenin hem görev performansı hem de işten ayrılma niyeti üzerine etkileri önemlidir (Tourigny vd., 2013: 515). Duyarsızlaşma, kişinin başkalarına karşı negatif tutumlar göstermesi ve insanlara bir nesne gibi davranmasını içerir. Çalışanın iletişim kurduğu kişilerle olan ilişkilerinde bozulmalar meydana gelmesi duyarsızlaşmanın ilk belirtilerindedir (Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012: 137). Duyarsızlaşma çalışanın iş arkadaşları ve başkalarına yönelik olarak olumsuz tutumlar sergilemesi olarak açıklanabilir. Bu durum çalışanların işlerinin önemli noktaları üzerinde kontrol eksikliği algıladıklarında meydana gelebilir (Hollet-Haudebert, Mulki ve Fournier, 2011: 415).

Duyarsızlaşma, duygusal yönden katılmış hissetme ve karşısındaki kimselere sanki kişiliği olmayan nesnelere gibi davranmayı içeren bir unsurdur (Gold ve Roth, 2005: 32). Duyarsızlaşma çoğunlukla işe dönük idealizmin yok olması, uzaklaşma duygusunun hızla artması ve karşısındakini bir nesne olarak görmenin yansımasıdır. Bu periyotta çalışan, hizmet verdiği kişilerin kendi hayatında gerekenden fazla yer tuttuğu fikrine kapılır (Demir, 2009: 194). Duyarsızlaşma, küçültücü sözler söylemek, umursamamak ve alaycı tavır sergilemek biçiminde kendini gösterir. Duyarsızlaşma tükenmişliğin en problemlili boyutudur. Duyarsızlaşma yaşayan kişiler hizmet verdiği kişilerden uzaklaşmış ve katı tavrı benimsemiştir (Tetik, 2011: 341).

## 2.5. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Etik liderlik tarzı ile ilgili araştırmaların sayısı her geçen gün artmaktadır. Etik liderlik tarzının çalışanların tutum ve davranışlarına olumlu etkileri olması beklenir. Etik liderlik tarzının performans üzerine pozitif bir etkisi olacağı düşünülebilir (Kalshoven, Den Hartog ve De Hoogh, 2011). Etik liderler izleyicilerinin etik davranışlarını biçimlendirebilir. Etik liderlik tarzının çalışan performansı gibi çeşitli olumlu sonuçlarla ilişkili olduğu söylenebilir (Gils vd., 2015: 191). Zehir ve Erdoğan (2011) ve Walumbwa vd. (2011) etik liderlik tarzı ile çalışan performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Walumbwa, Morrison ve Christensen (2012) ve Bouckenoghe, Zafar ve Raja (2015) etik liderlik tarzının iş performansına pozitif bir etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Sığırı ve Başar (2015) etik liderlik tarzının çalışanların tükenmişlikleri üzerine negatif bir etkisi olduğunu ifade etmiştir. Dertli (2014) çalışanların etik liderlik algısının duyarsızlaşmalarını negatif olarak etkilediğini ifade etmiştir.

Çalışanın kendisinden beklenen performansa erişebilmesi için yüksek moral ve motivasyona sahip olması gerekir (Uygur, 2007: 75). Hızla değişen ekonomi ve iş çevresindeki rekabet nedeniyle çalışanların iş performanslarının artması ve sonuç olarak şirketlerin performanslarının yükselmesi çok önemli bir hale gelmiştir (Yozgat, Yurtkoru ve Bilginoğlu, 2013). Hayati ve Caniago (2012) içsel motivasyon ile iş performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Hsu (2013) içsel motivasyon ile tükenmişlik arasında negatif ve anlamlı bir ilişki belirlemiştir. Bu kapsamda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;

### Hipotezler

- H<sub>1</sub>: Etik liderlik tarzının iş performansı üzerine anlamlı bir etkisi vardır.
- H<sub>2</sub>: Etik liderlik tarzının içsel motivasyon üzerine anlamlı bir etkisi vardır.
- H<sub>3</sub>: Etik liderlik tarzının duyarsızlaşma üzerine anlamlı bir etkisi vardır.
- H<sub>4</sub>: İçsel motivasyonun iş performansı üzerine anlamlı bir etkisi vardır.
- H<sub>5</sub>: İçsel motivasyonun duyarsızlaşma üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

## 3. Yöntem

### 3.1. Model

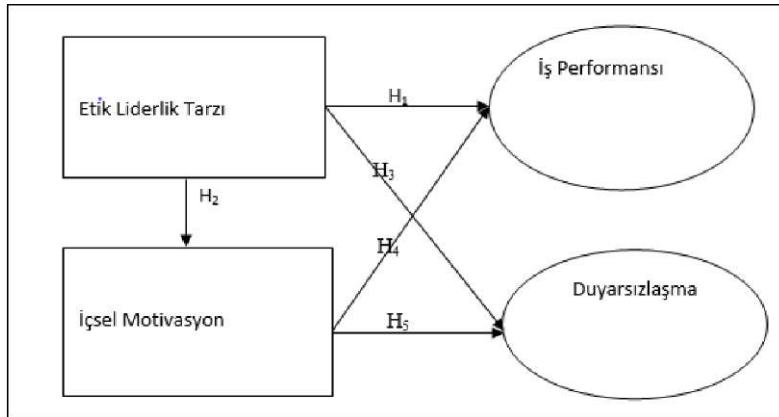
Araştırmanın amacı etik liderlik tarzının iş performansı, içsel motivasyon ve duyarsızlaşma üzerine etki edip etmediğini inceleyebilmektedir. Ayrıca içsel motivasyonun iş performansı ve duyarsızlaşma üzerine etki edip etmediği de incelenmiştir. Başka bir deyişle araştırmanın amacı etik liderlik tarzının ve içsel

motivasyonun, örgütlerde olumlu bir unsur olan iş performansı ile olumsuz bir faktör olan duyarsızlaşma üzerine etkisini sınamaktır. Bu durum bir kamu kuruluşunda uygulama ile araştırılmıştır.

Araştırma modeli dört değişken üzerine kurulmuştur. Bu değişkenler etik liderlik tarzı, içsel motivasyon, iş performansı ve duyarsızlaşmadır. Araştırma modeline göre etik liderlik tarzının iş performansı, içsel motivasyon ve duyarsızlaşma üzerine etki edip etmediği incelenmektedir. Bu kapsamda üç temel hipotez ( $H_1$ ,  $H_2$  ve  $H_3$ ) test edilmiştir. Ayrıca içsel motivasyonun iş performansı ve duyarsızlaşma üzerine etki edip etmediği de incelenmiştir. Bu kapsamda iki temel hipotez ( $H_4$  ve  $H_5$ ) test edilmiştir. Hipotezler basit doğrusal regresyon modelleri ile test edilmiştir.

Etik liderlik tarzının iş performansı üzerine etki edip etmediği bir basit doğrusal regresyon modeli ile sınanmıştır. Bu kapsamda etik liderlik tarzı bağımsız değişken olarak ele alınmışken, iş performansı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Etik liderlik tarzının içsel motivasyona etkisi bir basit doğrusal regresyon modeli ile sınanmıştır. Burada etik liderlik tarzı bağımsız değişken iken, içsel motivasyon bağımlı değişkendir. Etik liderlik tarzının duyarsızlaşmaya etkisi bir basit doğrusal regresyon modeli ile sınanmıştır. Bu kapsamda etik liderlik tarzı bağımsız değişken iken, duyarsızlaşma bağımlı değişkendir. İçsel motivasyonun iş performansı üzerine etkisi bir basit doğrusal regresyon modeli ile incelenmiştir. Burada içsel motivasyon bağımsız değişken iken, iş performansı bağımlı değişkendir. İçsel motivasyonun duyarsızlaşma üzerine etkisi bir basit doğrusal regresyon modeli ile sınanmıştır. Bu kapsamda içsel motivasyon bağımsız değişken iken, duyarsızlaşma bağımlı değişkendir.

### Şekil 1. Araştırma Modeli



Şekil 1. Araştırma Modeli



### 3.2. Katılımcılar

Araştırmanın örneklemini bir kamu kuruluşunun Ankara'daki genel müdürlüğünde çalışanlardır. Bu kapsamda Ankara'da bu kuruluşun genel müdürlüğünde çalışan 112 kişiden veriler toplanmıştır. Katılımcılar Ankara'da bu kamu kuruluşunun genel müdürlüğünde çalışan 112 kişidir. Araştırmanın evreni ise Ankara genelindeki bu kamu kuruluşunun çalışanlarıdır. Araştırma kapsamında 120 adet anket dağıtılmış, bunlardan 112 tanesi tam ve doğru olarak doldurulmuştur. Başka bir ifadeyle geri dönüş oranı %93,3'tür.

Araştırmaya katılanların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin frekans dağılımı tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Yönelik Frekans Dağılımı Tablosu**

Değişkenler	Gruplar	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	57	50,9
	Bayan	55	49,1
	Toplam	112	100
Yaş	22-29 yaş	23	20,5
	30-39 yaş	55	49,1
	40-49 yaş	22	19,6
	50-59 yaş	12	10,7
	Toplam	112	100
Eğitim Durumu	Lise	7	6,3
	Yüksekokul	14	12,5
	Lisans	82	73,2
	Lisansüstü	9	8
	Toplam	112	100
Çalışma Yılı	0-1 yıl	3	2,7
	2-5 yıl	40	35,7
	6-10 yıl	34	30,4
	11-15 yıl	8	7,1
	16-20 yıl	5	4,5
	21 ve üzeri	22	19,6
	Toplam	112	100

Katılımcıların 57'si erkek, 55'i bayandır. 22-29 yaş aralığında 23 kişi, 30-39 yaş aralığında 55 kişi, 40-49 yaş aralığında 22 kişi ve 50-59 yaş aralığında 12 kişi bulunmaktadır. Eğitim durumu lise düzeyinde 7 kişi, yüksekokul düzeyinde 14 kişi, lisans düzeyinde 82 kişi ve lisansüstü düzeyinde 9 kişi bulunmaktadır. Çalışma yılı 0-1 yıl olan 3 kişi, 2-5 yıl olan 40 kişi, 6-10 yıl olan 34 kişi, 11-15 yıl olan 8 kişi, 16-20 yıl olan 5 kişi ve 21 ve üzeri yıl olan 22 kişi mevcuttur.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada 10 maddelik etik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Etik liderlik ölçeği Brown, Trevino ve Harrison (2005) tarafından geliştirilmiş, geçerlik ve güvenilirlik çalışması Tuna, Bircan ve Yeşiltaş (2012) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0,928 olarak verilmiştir. Araştırmamızda etik liderlik ölçeği için Cronbach's Alpha değeri 0,961 olarak belirlenmiştir. Etik liderlik ölçeğinde "Yöneticim çalışanların önerilerini dikkate alır" ve "Yöneticim güvenilirdir" gibi maddeler mevcuttur. İş performansını ölçmek için 4 maddelik bir ölçek kullanılmıştır. İş performansı ölçeği hem Kirkman ve Rosen (1999) hem de Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılan bir ölçektir. İş performansı ölçeği daha önce pek çok araştırmada kullanılmıştır. Çöl (2008) iş performansı ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik analizlerini yapmıştır. Çöl (2008) iş performansı ölçeği Cronbach's Alpha değerinin 0,827 olduğunu ifade etmiştir. Araştırmamızda iş performansı ölçeği Cronbach's Alpha değeri 0,927 olarak bulunmuştur. İş performansı ölçeğinde "Görevlerimi tam zamanında tamamlarım" ve "İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum" gibi maddeler vardır.

İşsel motivasyonu ölçmek için 9 maddelik bir ölçek kullanılmıştır. Araştırma kullanılan işsel motivasyon ölçeği Dünder, Özutku ve Taşpınar (2007) tarafından geliştirilmiş ve ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0,83 olarak verilmiştir. Araştırmamızda işsel motivasyon ölçeği Cronbach's Alpha değeri 0,94 olarak bulunmuştur. İşsel motivasyon ölçeğinde "Yaptığım işte başarılıyım" ve "Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum" gibi maddeler mevcuttur. Duyarsızlaşma ölçeği Maslach Tükenmişlik ölçeğinin duyarsızlaşma boyutunu oluşturan 5 maddedir. Duyarsızlaşma ölçeği Özkanan (2009) çalışmasından alınarak kullanılmıştır. Özkanan (2009) duyarsızlaşma ölçeği için Cronbach's Alpha değerinin 0,72 olduğunu ifade etmiştir. Araştırmamızda duyarsızlaşma ölçeği için Cronbach's Alpha değeri 0,857 olarak belirlenmiştir. Duyarsızlaşma ölçeğinde "Bu işin beni giderek katılaştırmamasından korkuyorum" ve "Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim" gibi maddeler vardır. Araştırmadaki ölçekler 5'li likert olarak uygulanmıştır. Bu kapsamda dört ölçek için de "kesinlikle katılmıyorum=1", "katılmıyorum=2", "kararsızım=3", "katılıyorum=4" ve "kesinlikle katılıyorum=5" olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca sosyo-demografik özelliklerin belirlenmesine dönük 4 soru sorulmuştur.

### 3.4. Bulgular

Araştırmada veri analizi SPSS 21 paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine yönelik frekans analizi uygulanmıştır. Daha sonra etik liderlik tarzı ölçeği, iş performansı ölçeği, işsel motivasyon ölçeği ve duyarsızlaşma ölçeği verilerine faktör analizi ve güvenilirlik testi uygulanmıştır. Etik liderlik tarzı ölçeği verilerine faktör analizi uygulanması sonucu tek boyut ortaya çıkmıştır. İş performansı ölçeği verilerine faktör analizi

uygulanması sonucu tek boyut bulunmuştur. İçsel motivasyon ölçeği verilerine faktör analizi uygulanması sonucu tek boyut ortaya çıkmıştır. Duyarsızlaşma ölçeği verilerine faktör analizi uygulanması sonucu tek boyut bulunmuştur. Belirtilen dört değişkene ilişkin korelasyonlar, ortalamalar ve standart sapmalar incelenmiştir.

Araştırma kapsamında etik liderlik tarzının iş performansı, içsel motivasyon ve duyarsızlaşma üzerine etki edip etmediği üç ayrı basit doğrusal regresyon modeli ile test edilmiştir (H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub> ve H<sub>3</sub>). Bu kapsamda her üç modelde de etik liderlik bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. İş performansı, içsel motivasyon ve duyarsızlaşma ise modellerde ayrı ayrı bağımlı değişken olarak incelenmiştir. Ayrıca içsel motivasyonun iş performansı ve duyarsızlaşma üzerine etki edip etmediği iki ayrı basit doğrusal regresyon modeli ile test edilmiştir (H<sub>4</sub> ve H<sub>5</sub>). Bu kapsamda her iki modelde de içsel motivasyon bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. İş performansı ve duyarsızlaşma ise modellerde ayrı ayrı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

### 3.4.1. Değişkenlerin Faktör Analizleri ve Güvenirlik Testleri

Araştırmada kullanılan etik liderlik tarzı ölçeği, iş performansı ölçeği, içsel motivasyon ölçeği ve duyarsızlaşma ölçeği verilerine faktör analizleri ve güvenirlik testleri uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan etik liderlik tarzı ölçeği için faktör analizi ve güvenirlik testi sonuçları aşağıda Tablo 2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2. Etik Liderlik Tarzı Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenirlik Testi Sonuçları**

	Sorular	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Başlangıç Özdeğerleri (Toplam)	Cronbach's Alpha
<b>Etik Liderlik Tarzı</b>	E9	0,908	74,273	7,427	0,961
	E8	0,905			
	E5	0,904			
	E6	0,898			
	E7	0,890			
	E10	0,873			
	E3	0,870			
	E2	0,830			
	E1	0,805			
	E4	0,713			
	KMO Değeri: 0,923; Bartlett's Testi Sonucu: 0,000; Açıklanan Toplam Varyans: 74,273				

Etik liderlik tarzı ölçeği için KMO değeri 0,923 ve Bartlett's testi sonucu 0,000 (p<0,05) olarak bulunmuştur. Bu değerler veri setinin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. Etik liderlik ölçeği verilerine faktör analizi uygulanması sonucu tek boyut ortaya çıkmıştır. Ölçeğin orijinali de tek boyutludur. Etik liderlik tarzı boyutu toplam varyansın %74,273'ünü açıklamaktadır. Etik liderlik ölçeği için cronbach's

alpha değeri 0,961 olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda etik liderlik ölçeğinin güvenilir olduğu söylenebilir. Başlangıç özdeğerleri ise 7,427 olarak bulunmuştur.

Araştırmada kullanılan iş performansı ölçeği için faktör analizi ve güvenilirlik testi sonuçları aşağıda Tablo 3'te gösterilmiştir.

**Tablo 3. İş Performansı Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenirlik Testi Sonuçları**

	Sorular	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Başlangıç Özdeğerleri (Toplam)	Cronbach's Alpha
İş Performansı	P2	0,937	82,427	3,297	0,927
	P3	0,920			
	P1	0,892			
	P4	0,882			

KMO Değeri: 0,835; Bartlett's Testi Sonucu: 0,000; Açıklanan Toplam Varyans: 82,427

İş performansı ölçeği için KMO değeri 0,835 ve Bartlett's testi sonucu 0,000 ( $p < 0,05$ ) olduğundan veri seti faktör analizine uygundur. İş performansı ölçeği verilerine faktör analizi uygulanması sonucu tek boyut ortaya çıkmıştır. Ölçeğin orijinali de tek boyut içermektedir. İş performansı boyutu toplam varyansın %82,427'sini açıklamaktadır. İş performansı ölçeği için Cronbach's Alpha değeri 0,927 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir. Başlangıç özdeğerleri 3,297 olarak bulunmuştur.

**Tablo 4. İçsel Motivasyon Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenirlik Testi Sonuçları**

	Sorular	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Başlangıç Özdeğerleri (Toplam)	Cronbach's Alpha
İçsel Motivasyon	İ6	0,911	68,255	6,143	0,940
	İ3	0,854			
	İ8	0,839			
	İ7	0,837			
	İ4	0,836			
	İ1	0,808			
	İ5	0,797			
	İ9	0,786			
	İ2	0,758			

KMO Değeri: 0,868 ; Bartlett's Testi Sonucu: 0,000; Açıklanan Toplam Varyans: 68,255

İçsel motivasyon ölçeği için KMO değeri 0,868 ve Bartlett's testi sonucu 0,000 ( $p < 0,05$ ) olduğundan veri setine faktör analizi uygulanmıştır. İçsel motivasyon ölçeği verilerine faktör analizi uygulanması sonucu tek boyut ortaya çıkmıştır. Ölçeğin orijinali de tek boyutludur. İçsel motivasyon boyutu toplam varyansın %68,255'ini açıkladığı görülmektedir. İçsel motivasyon ölçeği için Cronbach's Alpha değeri 0,940 olarak bulunmuştur. Başka bir deyişle ölçek güvenilirdir. Başlangıç özdeğerleri ise 6,143 olarak belirlenmiştir.

**Tablo 5. Duyarsızlaşma Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenirlik Testi Sonuçları**

	Sorular	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Başlangıç Özdeğerleri (Toplam)	Cronbach's Alpha
Duyarsızlaşma	D2	0,879	64,351	3,218	0,857
	D4	0,822			
	D1	0,777			
	D5	0,766			
	D3	0,761			

KMO Değeri: 0,784; Bartlett's Testi Sonucu: 0,000; Açıklanan Toplam Varyans: 64,351

Duyarsızlaşma ölçeği için KMO değeri 0,784 ve Bartlett's testi sonucu 0,000 ( $p < 0,05$ ) olarak belirlendiğinden veri seti faktör analizine uygundur. Duyarsızlaşma ölçeği verilerine faktör analizi uygulanması sonucu tek boyut ortaya çıkmıştır. Duyarsızlaşma boyutu toplam varyansın %64,351'ini açıklamaktadır. Duyarsızlaşma için bulunan cronbach's alpha değeri 0,857'dir. Başlangıç özdeğerleri 3,218 olarak bulunmuştur.

### 3.4.2. Değişkenler Arası Korelasyonlar, Ortalamalar ve Standart Sapmalar

Çalışmada kullanılan değişkenler arası korelasyonlar, ortalamalar ve standart sapmalar aşağıda Tablo 6'da gösterilmiştir.

**Tablo 6. Değişkenler Arası Korelasyonlar, Ortalamalar ve Standart Sapmalar**

	Ortalama	Standart Sapma	Etik Liderlik	İş Performansı	İçsel Motivasyon	Duyarsızlaşma
Etik Liderlik	3,80	0,8625	1	0,456** (0,000)	0,628** (0,000)	-0,415** (0,000)
İş Performansı	4,08	0,8048	0,456** (0,000)	1	0,792** (0,000)	-0,522** (0,000)
İçsel Motivasyon	3,95	0,8110	0,628** (0,000)	0,792** (0,000)	1	-0,567** (0,000)
Duyarsızlaşma	1,84	0,8141	-0,415** (0,000)	-0,522** (0,000)	-0,567** (0,000)	1

\*\*Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Değişkenler arası korelasyonlar, ortalamalar ve standart sapmalar tablo 6'da verilmiştir. Buna göre etik liderlik tarzı ile iş performansı arasında pozitif ve anlamlı ( $r=0,456$ ,  $p < 0,05$ ) bir ilişki görülmektedir. Etik liderlik tarzı ile içsel motivasyon arasında pozitif ve anlamlı ( $r=0,628$ ,  $p < 0,05$ ) bir ilişki olduğu ifade edilmektedir. Etik liderlik tarzı ile duyarsızlaşma arasında negatif ve anlamlı ( $r=-0,415$ ,  $p < 0,05$ ) bir ilişki olduğu görülmektedir. İçsel motivasyon ile iş performansı arasında pozitif ve anlamlı ( $r=0,792$ ,  $p < 0,05$ ) bir ilişki olduğu ifade edilmektedir. İçsel motivasyon ile duyarsızlaşma arasında negatif ve anlamlı ( $r=-0,567$ ,  $p < 0,05$ ) bir ilişki olduğu görülmektedir. İş performansı ile duyarsızlaşma arasında negatif ve anlamlı ( $r=-$

0,522,  $p < 0,05$ ) bir ilişki olduğu ifade edilmektedir. Bu kapsamda bağımlı ve bağımsız değişkenler arası korelasyonlar da incelenmiştir.

Değişken ortalamalarına bakıldığında en yüksek ortalamaya 4,08 ile iş performansı sahip iken, en düşük ortalamaya duyarsızlaşmanın sahip olduğu görülmektedir. Etik liderlik tarzı 3,80 ve içsel motivasyon ise 3,95 ortalamaya sahiptir.

### 3.4.3. Basit Doğrusal Regresyon Testleri

Regresyon analizi değişkenler arasındaki ilişkiyi modellemek ve değerlendirmek için başvurulan istatistiksel bir yöntemdir. Doğrusal regresyon modelinde  $x$  bağımsız değişken olarak  $y$  ise bağımlı ya da yanıt değişkeni olarak isimlendirilir. Basit doğrusal regresyon modeli  $y$  yanıt değişkeni ile doğrusal ilişkiye sahip tek bir  $x$  bağımsız değişkeninin mevcut olduğu yapıdır (Montgomery, Peck ve Vining, 2013).

Regresyon analizi sosyal bilimler alanında en sık kullanılan tekniklerden olup, varsayımlarının gerçekleşmediği hallerde doğru sonuçlar vermemektedir. Regresyon analizine başlamadan öncelikle doğrusallık incelenmelidir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusallığını inceleyebilmek için korelasyon analizinden faydalanılır. Çoklu bağıntı varsayımı ise çoklu doğrusal regresyon modellerinde incelenmelidir (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2013: 155). Araştırmamızda bağımlı ve bağımsız değişkenler arası korelasyonlar incelenmiştir. Araştırmamızda basit doğrusal regresyon testleri ve korelasyon analizleri yapılmış iken, çoklu doğrusal regresyon modeli kullanılmamıştır.

#### 3.4.3.1. Etik Liderlik Tarzının İş Performansı Üzerine Etkisi

Etik liderlik tarzının iş performansına etkisine yönelik basit doğrusal regresyon testi uygulanmıştır. Bu kapsamda etik liderlik tarzı bağımsız değişken olarak ele alınmış iken, iş performansı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Buna yönelik bir basit doğrusal regresyon modeli test edilmiştir.

**Tablo 7. Etik Liderlik Tarzının İş Performansına Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Testi Sonuçları**

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	2,465	0,309		7,989	0,000
Etik Liderlik Tarzı	0,425	0,079	0,456	5,367	0,000

Bağımlı Değişken: İş Performansı

$R=0,456$ ;  $R^2=0,207$ ; Düzeltilmiş  $R^2=0,200$ , Std. Hata=0,71974;  $F=28,800$ ;  $p=0,000$

Tablo 7'de görüldüğü üzere  $p < 0,05$  olduğundan  $H_1$  desteklenmiştir. Diğer bir ifadeyle etik liderlik tarzının iş performansı üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi ( $\beta=0,456$ ) vardır. Başka bir deyişle çalışanların etik liderlik tarzı algıları arttıkça iş performansları da artmaktadır.

### 3.4.3.2. Etik Liderlik Tarzının İçsel Motivasyon Üzerine Etkisi

Etik liderlik tarzının içsel motivasyona etkisine yönelik basit doğrusal regresyon testi gerçekleştirilmiştir. Etik liderlik tarzı bağımsız değişken iken, içsel motivasyon bağımlı değişkendir. Bu kapsamda bir basit doğrusal regresyon modeli test edilmiştir.

**Tablo 8. Etik Liderlik Tarzının İçsel Motivasyona Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Testi Sonuçları**

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,707	0,272		6,284	0,000
	Etik Liderlik Tarzı	0,591	0,070	0,628	8,472	0,000

Bağımlı Değişken: İçsel Motivasyon

R=0,628; R2=0,395; Düzeltilmiş R2=0,389; Std. Hata=0,63375; F=71,768; p=0,000

Tablo 8’de görüldüğü gibi  $p < 0,05$  olduğundan H2 desteklenmiştir. Başka bir ifadeyle etik liderlik tarzının içsel motivasyon üzerine yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir etkisi ( $\beta=0,628$ ) vardır. Çalışanların etik liderlik tarzı algıları arttıkça içsel motivasyonları da artmaktadır.

### 3.4.3.3. Etik Liderlik Tarzının Duyarsızlaşma Üzerine Etkisi

Etik liderlik tarzının duyarsızlaşmaya etkisi basit doğrusal regresyon ile sınanmıştır. Etik liderlik tarzı bağımsız değişken olarak ele alınmış, duyarsızlaşma ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda bir basit doğrusal regresyon modeli test edilmiştir.

**Tablo 9. Etik Liderlik Tarzının Duyarsızlaşmaya Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Testi Sonuçları**

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	3,325	0,319		10,422	0,000
	Etik Liderlik Tarzı	-0,391	0,082	-0,415	-4,779	0,000

Bağımlı Değişken: Duyarsızlaşma

R=0,415; R2=0,172; Düzeltilmiş R2=0,164; Std.Hata=0,74415; F=22,843; p=0,000

Tablo 9’da görüldüğü gibi  $p < 0,05$  olduğundan H3 desteklenmiştir. Etik liderlik tarzının duyarsızlaşmaya negatif ve anlamlı bir etkisi ( $\beta=-0,415$ ) vardır. Başka bir deyişle çalışanların etik liderlik tarzı algıları arttıkça duyarsızlaşmaları azalmaktadır.

### 3.4.3.4. İçsel Motivasyonun İş Performansı Üzerine Etkisi

İçsel motivasyonun iş performansına etkisine yönelik olarak basit doğrusal regresyon testi yapılmıştır. İçsel motivasyon bağımsız değişken olarak kullanılmış iken, iş performansı bağımlı değişken olarak kullanılmıştır. Bu kapsamda bir basit doğrusal regresyon modeli test edilmiştir.

**Tablo 10. İçsel Motivasyonun İş Performansına Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Testi Sonuçları**

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	0,974	0,233		4,180	0,000
İçsel Motivasyon	0,786	0,058	0,792	13,600	0,000

Bağımlı Değişken: İş Performansı

R=0,792; R<sup>2</sup>=0,627; Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=0,624; Std.Hata=0,49372; F=184,968; p=0,000

Tablo 10'da görüldüğü üzere  $p < 0,05$  olduğundan  $H_4$  desteklenmiştir. Başka bir ifade ile içsel motivasyonun iş performansı üzerine yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir etkisi ( $\beta=0,792$ ) mevcuttur. Çalışanların içsel motivasyonları arttıkça iş performansları da artmaktadır.

### 3.4.3.5. İçsel Motivasyonun Duyarsızlaşma Üzerine Etkisi

İçsel motivasyonun duyarsızlaşmaya etkisine yönelik olarak basit doğrusal regresyon testi uygulanmıştır. İçsel motivasyon bağımsız değişken iken, duyarsızlaşma bağımlı değişkendir. Bu kapsamda bir basit doğrusal regresyon testi yapılmıştır.

**Tablo 11. İçsel Motivasyonun Duyarsızlaşmaya Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Testi Sonuçları**

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	4,087	0,318		12,852	0,000
İçsel Motivasyon	-0,569	0,079	-0,567	-7,220	0,000

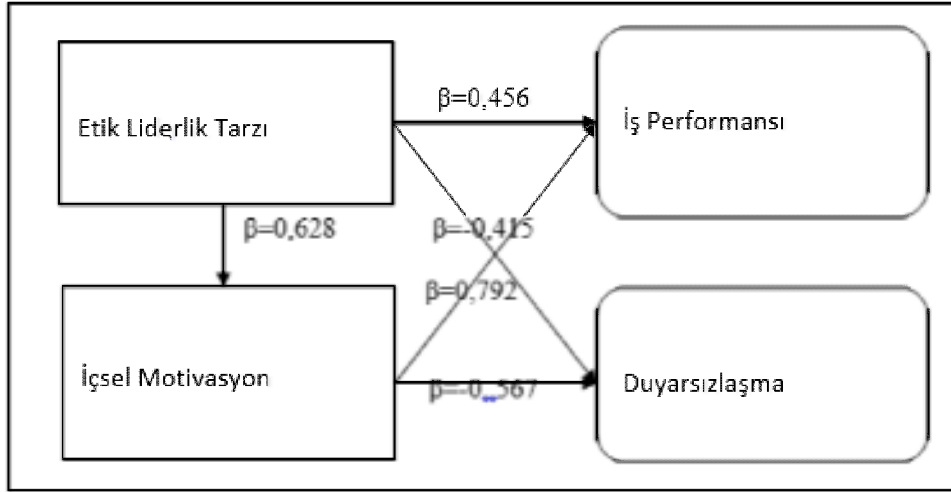
Bağımlı Değişken: Duyarsızlaşma

R=0,567; R<sup>2</sup>=0,322; Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=0,315; Std. Hata=0,67358; F=52,134; p=0,000

Tablo 11'de görüldüğü gibi  $p < 0,05$  olduğundan  $H_5$  desteklenmiştir. Diğer bir deyişle içsel motivasyonun duyarsızlaşma üzerine negatif ve anlamlı bir etkisi ( $\beta=-0,567$ ) mevcuttur. Çalışanların içsel motivasyonları arttıkça duyarsızlaşmaları azalmaktadır.



## Şekil. 2 Regresyon Modelleri Sonuçları



Şekil 2. Regresyon Modelleri Sonuçları

Şekil 2'deki basit doğrusal regresyon modelleri sonuçlarına baktığımızda etik liderlik tarzının olumlu unsurlar olan iş performansı ve içsel motivasyon üzerine pozitif bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle çalışanların etik liderlik tarzı algısı arttıkça hem iş performansları hem de içsel motivasyonları artmaktadır. Etik liderlik tarzının olumsuz bir unsur olan duyarsızlaşma üzerine negatif bir etkisi mevcuttur. Diğer bir deyişle çalışanların etik liderlik tarzı algısı arttıkça duyarsızlaşmaları azalmaktadır.

Şekil 2'ye bakıldığında içsel motivasyonun olumlu bir faktör olan iş performansı üzerine yüksek düzeyde pozitif bir etkisi vardır. Başka bir deyişle içsel motivasyon algısı arttıkça iş performansı da önemli ölçüde artmaktadır. İçsel motivasyonun olumsuz bir faktör olan duyarsızlaşma üzerine negatif bir etkisi vardır. Diğer bir ifadeyle içsel motivasyon algısı arttıkça duyarsızlaşma azalmaktadır.

## 4. Tartışma ve Sonuç

Araştırmamızda etik liderlik tarzı ölçeği, iş performansı ölçeği, içsel motivasyon ölçeği ve duyarsızlaşma ölçeğine faktör analizi ve güvenilirlik testi uygulanmıştır. Bu kapsamda değişkenler ele alınarak basit doğrusal regresyon testleri gerçekleştirilmiş ve hipotezler test edilmiştir. H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub>, H<sub>4</sub> ve H<sub>5</sub> kabul edilmiştir.

Araştırmamızda etik liderlik tarzının iş performansına pozitif ve anlamlı bir etkisi (β=0,456) olduğu belirlenmiştir. Diğer bir deyişle çalışanların etik liderlik tarzı algıları arttıkça iş performansları da artmaktadır. Etik ve etik liderlik günümüz işletmeleri için önemli ve çok gerekli unsurlardır. Etik liderlik algısı arttıkça iş performansının

artması bunu göstermektedir. Zehir ve Erdoğan (2011) ve Walumbwa vd. (2011) etik liderlik tarzı ile çalışan performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Walumbwa, Morrison ve Christensen (2012) ve Bouckennooghe, Zafar ve Raja (2015) etik liderlik tarzının iş performansına pozitif bir etkisi olduğunu belirlemişlerdir. Belirtilen araştırmaların sonuçlarıyla araştırmamızda bulunan sonuçlar benzerdir.

Araştırmamızda etik liderlik tarzının içsel motivasyona yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir etkisi ( $\beta=0,628$ ) olduğu belirlenmiştir. Çalışanların etik liderlik tarzı algıları arttıkça içsel motivasyonları da artmaktadır. Çalışanların içsel motivasyonlarını arttırmak için yöneticilere etik liderlik tarzını benimsemeleri önerilebilir. Araştırmamızda etik liderlik tarzının duyarsızlaşmaya negatif ve anlamlı bir etkisi ( $\beta=-0,415$ ) olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle çalışanların etik liderlik tarzı algıları arttıkça duyarsızlaşmaları azalmaktadır. Çalışanlarda oluşabilen duyarsızlaşmayı önleyebilmek için yöneticiler tarafından etik liderlik tarzı benimsenebilir. Sığı ve Başar (2015) etik liderlik tarzının çalışanların tükenmişlikleri üzerine negatif bir etkisi olduğunu belirlemiştir. Dertli (2014) çalışanların etik liderlik algısının duyarsızlaşmalarını negatif olarak etkilediğini belirlemiştir. Bu açıdan araştırmamız belirtilen araştırmalarla benzerlik göstermektedir.

Araştırmamızda içsel motivasyonun iş performansına yüksek düzeyde pozitif bir etkisi ( $\beta=0,792$ ) olduğu belirlenmiştir. Çalışanların içsel motivasyonları arttıkça iş performansları da artmaktadır. Özellikle katsayının yüksekliği dikkat çekmektedir. Bu kapsamda içsel motivasyonu yüksek kişilerle çalışmanın ve onları işe almada öncelik göstermenin önemi ortaya çıkmaktadır. İçsel motivasyonu yüksek kişileri belirleyebilmek için çeşitli testler uygulanabilir. Hayati ve Caniogo (2012) içsel motivasyon ile iş performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Bu çalışmanın sonuçlarıyla araştırmamızda bulduğumuz sonuçlar benzerlik göstermektedir. Bu kapsamda işletmelerin içsel motivasyonu yüksek kişilere odaklanması gerektiği söylenebilir. İçsel motivasyonu yüksek kişileri işe almak ve onları geliştirmek günümüz işletmelerinin üzerinde durması gereken konulardır. İçsel motivasyonu yüksek kişilerle çalışan işletmeler geleceğe daha sağlam adımlarla yürüebilir.

Araştırmamızda içsel motivasyonun duyarsızlaşmaya negatif ve anlamlı bir etkisi ( $\beta=-0,567$ ) olduğu belirlenmiştir. Çalışanların içsel motivasyonları arttıkça duyarsızlaşmaları azalmaktadır. Bu durum içsel motivasyonu yüksek kişilerle çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. İçsel motivasyonu yüksek kişilerle çalışmak duyarsızlaşma probleminin üstesinden gelmeyi sağlayabilir. Hsu (2013) araştırmasında içsel motivasyon ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Araştırmasında çalışanların içsel motivasyonlarının yüksek olmasının tükenmişliği azalttığını ifade etmiştir. Belirtilen araştırma içsel motivasyon ve tükenmişlik ilişkisini ele almış iken, araştırmamızda içsel motivasyon ile

tükenmişliğin alt boyutlarından olan duyarsızlaşma ilişkisi incelenmiştir. Bulduğumuz sonuç belirtilen araştırma ile benzer olarak değerlendirilebilir.

Araştırmamızda korelasyon sonuçlarına göre iş performansı ile duyarsızlaşma arasında negatif ve anlamlı ( $r=-0,522$ ,  $p<0,05$ ) bir ilişki belirlenmiştir. Başka bir deyişle iş performansı arttıkça duyarsızlaşma azalmaktadır. Babakuş, Yavaş ve Ashill (2009) tükenmişlik düzeyinin iş performansı üzerine negatif ve anlamlı bir etkisi olduğunu ifade etmiştir. Cben ve Kao (2012) tükenmişlik ile iş performansı arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Araştırmamızda tükenmişlik alt boyutu olan duyarsızlaşma ile iş performansı arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Bulduğumuz bu sonucun belirtilen araştırmalar ile benzer olduğu söylenebilir.

Günümüz dünyasında işletme yöneticilerinin etik liderlik tarzını benimsemeleri çeşitli faydalar sağlayabilir. Araştırma sonuçlarımızda görüldüğü gibi etik liderlik tarzı benimsenerek çalışanların iş performansları ile içsel motivasyonları artırılabilir ve duyarsızlaşmaları azaltılabilir. İş performansının artması özellikle günümüz işletmeleri için büyük önem taşımaktadır. Etik liderliğin benimsenmesi sayesinde hem çalışanlar hem de örgütler avantajlar sağlayabilir. Günümüz kamu işletmelerinin içsel motivasyonu yüksek kişilerle çalışması önemlidir. Araştırma sonuçlarımızda görüldüğü gibi içsel motivasyonu yüksek kişilerin iş performansları da yüksektir. Sonuç itibarıyla günümüz kamu işletmeleri yöneticilerine etik liderlik tarzının örgütsel sonuçlarını daha iyi anlamaları, etik liderlik tarzını benimsemeleri ve içsel motivasyonu yüksek kişileri işe almaları önerilebilir.

## Kaynaklar

- Ahmad, N.L., Yusuf, A.N.M., Shobri, N.D.M. ve Wahab, S. (2012), The Relationship Between Time Management and Job Performance in Event Management, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 937-941.
- Akçakaya, M. (2012), Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar, *Karadeniz Araştırmaları*, Sayı 32, 171-202.
- Aykan, E. (2007), Örgütlerde İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 22, Sayı 1, 123-137.
- Babakuş, E., Yavaş, U. ve Ashill, N.J. (2009), The Role of Customer Orientation as a Moderator of the Job Demand-Burnout-Performance Relationship: A Surface-Level Trait Perspective, *Journal of Retailing*, 85(4), 480-492.
- Bandura, A. (1977), Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change, *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1986), Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory, Prentice Hall, USA.
- Bayrakçı, M. (2007), Sosyal Öğrenme Kuramı ve Eğitimde Uygulanması, *SAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, Ekim, 14, 198-210.
- Blau, P.M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, New York.
- 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.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117- 134.
- Brown, M.E. ve Trevino, L.K. (2006), Ethical Leadership: A Review and Future Directions, *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- Brown, M.E. ve Mitchell, M.S. (2010), Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research, *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616.
- Chen, C.F. ve Kao, Y.L. (2012), Moderating Effects of Work Engagement and Job Tenure on Burnout-Performance Among Flight Attendants, *Journal of Air Transport Management*, 25, 61-63.
- Çöl, G. (2008), Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.

Demir, N. (2009), Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi, *Öneri*, C.8, S.32, 193-202.

Demirbaş, M. ve Yağbasan, R. (2006), Sosyal Öğrenme Teorisi ile Kazandırılan Bilimsel Tutum Davranışlarının, Akademik Başarı, Cinsiyet ve Sosyoekonomik Düzey Tarafından Yordanmasına İlişkin Bir Araştırma, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 6(2), 331-371.

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 İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

Doğan, Y. ve Özdevecioğlu, M. (2009), Pozitif ve Negatif Duygusallığın Çalışanların Performansları Üzerindeki Etkisi, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 12, Sayı 18, 165-190.

Durmuş, B., Yurtkoru, E.S. ve Çinko, M. (2013), *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*, 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007), İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 105-119.

Elliot, A.J. ve Dweck, C.S. (2005), *Handbook of Competence and Motivation*, The Guilford Press, USA.

Ersarı, G. ve Naktiyok, A. (2012), İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 81-101.

Ertan, H. ve Kaya, İ. (2012), Edremit Körfezi'ndeki Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının İş Motivasyon Düzeylerinin Demografik ve Mesleki Özelliklere Göre İncelenmesi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1, 155-168.

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.

Gils, S.V., Quaquebeke, N.V., Knippenberg, D.V., Dijke, M.V. ve Cremer, D.D. (2015), Ethical Leadership and Follower Organizational Deviance: The Moderating Role of Follower Moral Attentiveness, *The Leadership Quarterly*, 26, 190-203.

Gold, Y. ve Roth, R.A. (2005), *Teachers Managing Stress and Preventing Burnout: The Professional Health Solution*, The Falmer Press, UK.

Güneş, İ., Bayraktaroğlu, S. ve Özen Kutanis, R. (2009), Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.14, S.3, 481-497.

Hayati, K. ve Caniogo, I. (2012), Islamic Work Ethic: The Role of Intrinsic Motivation, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 1102-1106.

Hollet-Haudebert, S., Mulki, J.P. ve Fournier, C. (2011), Neglected Burnout Dimensions: Effect of Depersonalization and Personal Nonaccomplishment on Organizational Commitment of Salespeople, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXXI, No. 4, 411-428.

Hsu, L. (2013), Work Motivation, Job Burnout, and Employment Aspiration in Hospitality and Tourism Students-A Exploration Using the Self-Determination Theory, *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 13, 180-189.

Janus, K. (2014), The Effect of Professional Culture on Intrinsic Motivation Among Physicians in an Academic Medical Center, *Journal of Healthcare Management*, 59:4, July/August, 287-303.

Kalshoven, K., Den Hartog, D.N. ve De Hoogh, A.H.B. (2011), Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW): Development and Validation of a Multidimensional Measure, *The Leadership Quarterly*, 22, 51-69.

Kim, W.G. ve Brymer, R.A. (2011), The Effects of Ethical Leadership on Manager Job Satisfaction, Commitment, Behavioral Outcomes, and Firm Performance, *International Journal of Hospitality Management*, 30, 1020-1026.

Kirkman, B. L. & Rosen B. (1999), Beyond Self- Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1): 58-74.

Köker, N.E. ve Maden, D. (2012), Hazcı ve Faydacı Tüketim Bağlamında Tüketicinin Ürün Temelli Yenilikçiliği Algılaması: Ampirik Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 94-121.

Leiter, M.P., Bakker, A.B. ve Maslach, C. (2014), *Burnout at Work: A Psychological Perspective*, First Edition, Psychology Press, USA.

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*, Vol.55, No.1, 151-171.

Montgomery, D.C., Peck, E.A. ve Vining, G.G. (2013), *Doğrusal Regresyon Analizine Giriş* (M. Aydın Erar, Çev.), Ankara: Nobel Yayınevi.

Neubert, M.J., Wu, C. ve Roberts, J.A. (2013), The Influence of Ethical Leadership and Regulatory Focus on Employee Outcomes, *Business Ethics Quarterly*, 23:2, April, 269-296.

Nevid, J.S. (2009), *Psychology: Concepts and Applications*, Third Edition, Houghton Mifflin Company, USA.

Nurcahyo, B., Nur'ainy, R. ve Sariyati (2011), Effect of Intrinsic Motivation on Consumer Brand Evaluation: The Influence of Motive, Involvement, and Need for Cognition, *Global Business and Management Research: An International Journal*, Vol.3, No. 3&4, 231-246.

Özdevecioğlu, M. ve Kanıgür, S. (2009), Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri, *KMU İİBF Dergisi*, Yıl:11, Sayı:16, Haziran, 53-82.

Özkanan, A. (2009), Örgüt İklimi ve Tükenmişlik İlişkisi: Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.

Sığı, 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.

Sigler, T.H. & Pearson C. M. (2000). Creating An Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment. *Journal of Quality Management*, 5:27-52.

Steinbauer, R., Renn, R.W., Taylor, R.R. ve Njoroge, P.K. (2014), Ethical Leadership and Followers' Moral Judgment: The Role of Followers' Perceived Accountability and Self-leadership, *Journal of Business Ethics*, 120, 381-392.

Şenol, F. (2014), The Effect of Job Security on Perception of the Internal Motivation Means: A Research From Turkey, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:3, Sayı:9, 129-157.

Telef, B.B., Uzman, E. ve Ergün, E. (2013), Öğretmen Adaylarında Psikolojik İyi Oluş ve Değerler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Turkish Studies*, Volume 8/12, Fall, 1297-1307.

Telli, E., Ünsar, A.S. ve Oğuzhan, A. (2012), Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, Aralık, 135-150.

Tetik, S. (2011), Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi: Salihli Meslek Yüksekokulu Örneği, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 7, Sayı 13, 339-350.

Tevrüz, S., Erdem, İ. ve Bozkurt, T. (2012), *Davranışlarımızdan Seçmeler: Örgütsel Yaklaşım*, 3.Basım, Nobel Yayınları: Ankara.

Tourigny, L., Baba, V.V., Han, J. ve Wang, X. (2013), Emotional Exhaustion and Job Performance: The Mediating Role of Organizational Commitment, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.24, No.3, February, 514-532.

Tuna, M., Bircan, H., & Yeşiltaş, M. (2012), Etik liderlik ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Antalya örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26 (2), 143-156.

Tutu, A. ve Constantin, T. (2012), Understanding Job Performance Through Persistence and Job Competency, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 33, 612-616.

Uygun, A. (2007), Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, sayı:1, 71-85.

Ünlü, O. ve Yürür, S. (2011), Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova'da Hizmet Sektörü Çalışanları İle Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 37, Ocak-Haziran, 183-207.

Vandenberghe, R. ve Huberman, A. M. (1999), *Understanding and Preventing Teacher Burnout: A Sourcebook of International Research and Practice*, Cambridge University Press, First Edition, USA.

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, 513-525.

Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2010), Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:17, Sayı:2, 145-158.

Yozgat, U., Yurtkoru, S. ve Bilginoğlu, E. (2013), Job Stress and Job Performance Among Employees in Public Sector in Istanbul: Examining the Moderating Role of Emotional Intelligence, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 518-524.

Yürür, Ş. (2011), Öğrenilmiş Güçlülük, Kıdem ve Medeni Durumun Duygusal Tükenmedeki Rolü: Kaynakların Korunması Teorisi Kapsamında Bir Analiz, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 25, Sayı 1, 107-126.



Yürür, Ş. ve Sarıkaya, M. (2011), Sosyal Çalışmacıların Sosyal Destek Algılarının Tükenmişliğe Etkisi, *Ege Akademik Bakış*, Cilt 11, Sayı 4, Ekim, 537-552.

Zehir, C. ve Erdoğan, E. (2011), The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.

Wagner, J.A. ve Hollenbeck, J.R. (2010), *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*, Routledge Taylor&Francis Group, UK.

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.

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, 204-213.