

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ VE İŞ
TATMİNİNİN ÇALIŞANLARIN TÜKENMİŞLİK
DUYGULARINA ETKİSİ: AMPİRİK BİR ÇALIŞMA**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Emine Mine DERTLİ

İstanbul, 2014

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ VE İŞ
TATMİNİNİN ÇALIŞANLARIN TÜKENMİŞLİK
DUYGULARINA ETKİSİ: AMPİRİK BİR ÇALIŞMA**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Emine Mine DERTLİ

Öğrenci No:
110778115

Danışman:
Yrd. Doç. Dr. Meral ELÇİ

İstanbul, 2014

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Etik Liderlik Davranışlarının ve İş Tatmininin Çalışanların Tükenmişlik Duygularına Etkisi: Ampirik Bir Çalışma**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiği ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. / /2014

Aday: Emine Mine DERTLİ



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

30 / 09 / 2014

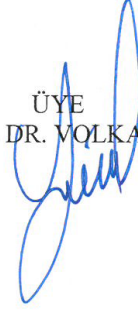
Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 110778115 numaralı **Emine Mine Dertli'nin** "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Etik Liderlik Davranışlarının ve İş Tatmininin Çalışanların Tükenmişlik Duygularına Etkisi: Amprik Bir Çalışma*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 16.09.2014 tarih ve 2014/25 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (45) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oyçokluğu/oybirliği* ile *Kabul/Red veya Düzeltme* kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

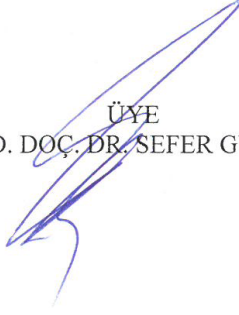
DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. MERAL ELÇİ



ÜYE
YRD.DOÇ. DR. VOLKAN ÖNGEL



ÜYE
YRD. DOÇ. DR. SEFER GÜMÜŞ



Adı ve Soyadı : Emine Mine DERTLİ
Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Meral ELÇİ
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2014
Alanı : İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim
Anahtar Kelimeler : Etik Liderlik, İş Tatmini, Tükenmişlik Duygusu.

ÖZ

ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ VE İŞ TATMİNİNİN ÇALIŞANLARIN TÜKENMİŞLİK DUYGULARINA ETKİSİ: AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

Artan rekabet koşulları, örgütlerin sadece teknolojik gelişmeleri takip ederek belirledikleri amaçlara ulaşamayacaklarını göstermiştir. İnsan faktörünün örgüt performansındaki önemi anlaşılmış, bu konu üzerine yapılan çalışmalar artarak devam etmiştir. Gün boyu çalışan birey yoğun iş hayatının temposu içinde fizyolojik, davranışsal ve psikolojik sorunlar yaşayabilmektedir. Bu sorunlar bireyin kendisinden kaynaklanabildiği gibi örgütte izlenen politikalar, yönetici davranışları, çalışma ortamı ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkiler gibi faktörlerden de ortaya çıkabilmektedir. Örgüt içinde yaşanan bu sorunlar bireyin performansını, dolayısıyla örgütün performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu nedenle örgütler bireyin etkin ve verimli çalışmasını sağlayacak koşullar oluşturmaya çalışarak, bu sorunların giderilmesine ilişkin çalışmalar yapmaktadır.

Bu çalışmada çalışanların işyerinde karşılaştığı en önemli sorunlardan biri olan tükenmişlik duygusuna, etik liderlik davranışlarının ve iş tatmin düzeylerinin etkisi üzerine inceleme yapılmıştır. Araştırmada tükenmişlik duygusunun alt boyutları olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Çalışmaya değişik sektörlerden seçilen 22 firmadan 812 personel ve yönetici katılmıştır. Araştırmada; örgütlerde çalışanların etik liderlik algısının, duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma duygularını negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Elde edilen diğer sonuç ise çalışanların iş tatmininin, duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma duygularını negatif yönde etkilediğidir. Ayrıca çalışanların etik liderlik algısının iş tatminini pozitif yönde etkilediği de bulgulanmıştır.

Name and Surname : Emine Mine DERTLİ
Thesis Advisor : Asst. Prof. Dr. Meral ELÇİ
Thesis Type and Date : Master, 2014
Study Field : Human Resources and Organizational Change
Key Words : Ethical leadership, Job Satisfaction, Burnout

ABSTRACT

THE IMPACT OF ETHICAL LEADERSHIP BEHAVIOUR AND JOB SATISFACTION UPON BURNOUT FEELING OF THE WORKER: AN EMPIRICAL STUDY

Increasing competition environment showed that organizations cannot achieve their targets only updating their technologies. The effect of human factor over organizational performance has been observed. Studies, focused on this subject, have been continued increasingly. A staff, working all day long, experiences psychological and physiological problems. These stresses arise because of the person himself as well as managerial attitudes, business environment and the other companions. The problems caused by the company itself adversely affect both personal and organizational performance. Thus organizations try to solve these problems forming conditions in which employees can work effectively and efficiently.

In this study, the effect of ethical leadership behaviour and job satisfaction upon burnout syndrome, one of the common problems faced by the workers, has been researched. In this study, emotional burnout and depersonalization, subdimensions of burnout syndrome, has been held as relative variables. 812 personnel and managers from 22 different companies have involved in the research. In this study it is achieved that ethical leadership perception of the personnel adversely affects the emotional burnout and depersonalization. Secondly job satisfaction affects the workers adversely effect the emotional burnout and depersonalization. Finally ethical leadership perception of the workers positively affects the job satisfaction.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ..... iii

ŞEKİLLER LİSTESİ..... ix

KISALTMALAR x

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. LİDERLİK, ETİK VE ETİK LİDERLİK 4

1.1. Liderlik Kavramı 4

1.2. Liderlik Tipleri 5

1.2.1. Demokratik Lider 5

1.2.2. Otokratik Lider 5

1.2.3. Serbestçi Liderlik 6

1.2.4. Babacan-Paternalist Liderlik 6

1.3. Liderlik Teori ve Yaklaşımları 6

1.3.1. Özellikler Yaklaşımı 7

1.3.2. Davranışsal Yaklaşım 7

1.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları 8

1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları..... 8

1.3.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı..... 9

1.3.3.1. Fred Fiedler'in Durumsallık Modeli 10

1.3.3.2. Amaç-Yol Yaklaşımı 11

1.3.4. Modern Liderlik Yaklaşımları 12

1.3.4.1. Transaksiyonel Liderlik 12

1.3.4.2. Transformasyonel Liderlik..... 13

1.3.4.3. Karizmatik Liderlik 13

1.4. Etik Kavramı 14

1.5. Etik-Ahlak İlişkisi	15
1.6. Etik Türleri	16
1.6.1. Betimleyici Etik	16
1.6.2. Normatif Etik	17
1.6.3. Metaetik.....	17
1.7. Etik Yaklaşımlar.....	17
1.7.1. Teleolojik Etik.....	17
1.7.2. Deontolojik Etik	18
1.7.3. Erdem Ahlakı	19
1.8. Mesleki Etik	19
1.9. Örgütsel Etik	21
1.10. Etik Liderliğin Tanımı ve Kavramsal Çerçevesi.....	22
1.11. Etik Liderliğin Önemi	23
1.12. Etik Liderlik Davranışları	24
1.13. Etik Liderlik Yaklaşımları.....	28

İKİNCİ BÖLÜM

2. İŞ TATMİNİ.....	29
2.1. İş Tatmini Kavramı	29
2.2. İş Tatmininin Önemi	30
2.3. İş Tatmini Boyutları	31
2.3.1. İş Tatminin Etkileyen Bireysel Faktörler	31
2.3.1.1. Yaş	31
2.3.1.2. Cinsiyet	31
2.3.1.3. Kişilik.....	32
2.3.1.4. Eğitim Düzeyi	32
2.3.1.5. Kıdem.....	32
2.3.1.6. Medeni Durum	33
2.3.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler	33
2.3.2.1. İşin Niteliği	33
2.3.2.2. Çalışma Koşulları.....	34

2.3.2.3. Yönetim Biçimi	34
2.3.2.4. Terfi	34
2.3.2.5. Ücret	35
2.3.2.6. İletişim	35
2.3.2.7. Çalışma Arkadaşları	36
2.4. İş Tatmini Konusunda İleri Sürülen Motivasyon Teorileri	36
2.4.1. Kapsam Kuramları	36
2.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı	36
2.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	38
2.4.1.3. Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi	38
2.4.2. Süreç Kuramları	39
2.4.2.1. Adams'ın Eşitlik Kuramı	39
2.4.2.2. Vroom'un Bekleyiş Kuramı	40
2.4.2.3. Locke'un Amaç Kuramı	41
2.5. İş tatmininin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları	42
2.6. İş Tatminsizliğinin Sonuçları	44
2.6.1. Devamsızlık-İşe Geç kalma	45
2.6.2. İşten Ayrılma	46
2.6.3. İşe Yabancılaşma	46

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. TÜKENMİŞLİK DUYGUSU	47
3.1. Tükenmişlik Kavramı	47
3.2. Tükenmişlik Kavramının Boyutları	48
3.2.1. Duygusal Tükenme	48
3.2.2. Duyarsızlaşma	50
3.2.3. Kişisel Başarının Azalması	51
3.3. Tükenmişliğin Belirtileri	52
3.3.1. Fiziksel Belirtiler	52
3.3.2. Davranışsal Belirtiler	53
3.3.3. Psikolojik Belirtiler	54

3.4. Tükenmişliğin Oluşum Evreleri	54
3.5. Tükenmişliği Etkileyen Faktörler	55
3.5.1. Bireysel faktörler.....	55
3.5.2. Örgütsel Faktörler	57
3.6. Tükenmişliğin Sonuçları	59
3.6.1. Tükenmişliğin Bireysel Sonuçları.....	59
3.6.2. Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları	60
3.7. Tükenmişlik ile Baş Etme Yöntemleri	61
3.7.1. Bireysel Düzeyde Tükenmişlikle Baş Etme Yöntemleri	62
3.7.2. Örgütsel Düzeyde Tükenmişlikle Baş Etme Yöntemleri	63

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. KAVRAMLARIN BİRBİRİ İLE İLİŞKİSİ 65

4.1. Etik Liderliğin Tükenmişlik Üzerine Etkisi.....	65
4.2. İş Tatmininin Tükenmişlik Üzerine Etkisi.....	66
4.2. Etik Liderliğin İş Tatmini Üzerine Etkisi.....	69

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI 71

5.1.Yöntem.....	71
5.1.1. Araştırmanın Amacı	71
5.1.2. Araştırmanın Kapsamı	72
5.1.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Anketin Hazırlanması	74
5.1.3.1. Etik Liderlik Ölçeği	74
5.1.3.2. İş Tatmini Ölçeği	74
5.1.3.3. Tükenmişlik Ölçeği.....	74
5.1.4. Anket Formunda Dikkat Edilen Noktalar	75
5.2. Verilerin Analiz ve Bulguları.....	75
5.2.1. Örneklemeye Ait Demografik Göstergeler	75

5.2.2. Faktör Analizi.....	78
5.2.3. Değişkenlere Ait Güvenilirlik Analizi	80
5.2.4. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Katsayıları, Ortalamalar ve Standart Sapma Değerleri	81
5.2.5. Regresyon Analizi ve Hipotezlerin Testi	83
5.2.5.1. Etik Liderlik ve İş Tatmininin Duygusal Tükenmişliğe Etkisi	83
5.2.5.2. Etik Liderlik ve İş Tatmininin Duyarsızlaşmaya Etkisi.....	83
5.2.5.3. Etik Liderlik ve İş Tatmininin Genel Tükenmişlik Duygusuna Etkisi	83
5.2.5.4. Etik Liderliğin İş Tatminine Etkisi	84
5.2.6. Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red Durumu	86
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	87
KAYNAKÇA	90
EKLER	
Ek-1. Anket Formu	102

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo.1. Etik Liderliğin Değerlendirilmesinde Önerilen Kriterler.....	27
Tablo.2. Firma Listesi	73
Tablo.3. Ankete cevap Veren Bireylerin Demografik Özellikleri	76
Tablo.4. Ankete Katılan Bireylerin Demografik Verileri (Cinsiyet)	76
Tablo.5. Ankete Katılan Bireylerin Demografik Verileri (Medeni Durum)	77
Tablo.6. Ankete Katılan Bireylerin Demografik Verileri (Eğitim).....	77
Tablo.7. Ankete Katılan Bireylerin Demografik Verileri (Pozisyon)	77
Tablo.8. Etik Liderlik, Duygusal Tükenmişlik,Duyarsızlaşma ve İş Tatmini Davranışlarına ilişkin Faktör Analizi.....	79
Tablo.9. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	80
Tablo.10. Değişkenlere İlişkin Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma Değeri ...	82
Tablo.11. Etik Liderlik ve İş Tatmininin Duygusal Tükenmişliğe Etkisi	84
Tablo.12. Etik Liderlik ve İş Tatmininin Duyarsızlaşmaya Etkisi.....	84
Tablo.13. Etik Liderlik ve İş Tatmininin Genel Tükenmişlik Duygusuna Etkisi	85
Tablo.14. Etik Liderliğin İş Tatminine Etkisi	85
Tablo.15. Hipotezlerin Kabul/Red Durumu	86

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil.1.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	37
Şekil.2.Vroom Motivasyon Modeli	41
Şekil.3.İş Tatmini İle İlgili Neden Sonuç İlişkisi	42
Şekil.4.İşteki Tatminsizliğe karşı Gösterilen Tepki.....	44
Şekil.5.Maslach'ın Tükenmişlik Modeli	48
Şekil.6.Araştırmanın Modeli.....	72

KISALTMALAR

EL : Etik Liderlik

DT : Duygusal Tükenmişlik

DY : Duyarsızlaşma

İŞT : İş Tatmini

GİRİŞ

Küreselleşmenin hız kazandığı, ekonomik ve teknolojik değişimlerin anlık yaşandığı, piyasalardaki rekabet koşullarının zorluğu, firmaların hem üretimin hem de tüketimin önemli unsurlarından olan insan faktörü üzerinde daha fazla yoğunlaşma gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Firmaların hedefledikleri karlılık düzeylerine ulaşması ve bunu koruyabilmesi için örgüt yapısı ile çalışan yapısının birbiri ile uyumlu olması gerekmektedir.

Ekonomik gelişmeler örgütlerin hedeflerini daha fazla yükseltmelerine neden olduğu gibi, bu durum çalışan hedeflerinin de yükselmesine neden olmuştur. Birey yoğun iş temposunda bu hedeflerini gerçekleştirmeye çalışırken, farkına varmadan bir tükenmişliğin içinde kendisini bulabilmektedir. Yoğun çalışma ortamı, çalışma saatlerinin uzaması, hizmet verilen müşterileri kaybetmeme adına hem özel hem de sosyal yaşamdan verilen ödünler, işyerinde bile kendine vakit ayıramama, bireye uzun süreli stres yaşatarak tükenmişliğin çıkmazı içine sokabilmektedir. Belli bir süre sonra tükenmişliğin duyarsızlaşma aşamasına geçilmiş olur, elde edilen başarılar bile birey tarafından yeterli olarak değerlendirilmez. Eğer örgütler zamanında bu durumun farkına varıp gerekli önlemleri almazlarsa bir zincirdeki halkalar gibi diğer çalışanları da etkileyebilir. Bu da örgüt yapısı ile çalışanlar arasında bir uyumsuzluğa ve kargaşaya sebep olduğu gibi hizmet kalitesinin ve çalışanların kişisel sağlıklarının olumsuz etkilenmesi sonucunu doğurabilmektedir.

Örgütler son yıllarda artarak devam eden tükenmişlik duygusunun azaltılmasına yönelik birtakım tedbirler almaya başlamışlardır. Örgütte etik işleyişi oluşturacak ve çalışan tüm bireylerin bu etik oluşuma adaptasyonlarını sağlayacak bir lider arayışı içine girmişlerdir. Etik liderin çalışanlar üzerinde oluşturduğu güven duygusu, örgüt içerisinde oluşturulacak etik işleyişin benimsenmesini destekleyici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Etik Liderin dürüst, güvenilir, doğru kararlar alan, yetki ve sorumluluklarını bilen, adaletli olma gibi niteliklere sahip olması örgüt içinde iş tatminini artırdığı gibi, çalışan tükenmişliğini de negatif yönde etkileyecektir. Bu noktada önemli olan bu seviyenin aynı düzeyde kalmasını sağlayacak bir liderin mevcut olmasıdır.

Bu çalışmada karşımıza çıkan diğer bir kavram ise iş tatminidir. İş tatmini çalışan performansını arttırıcı en önemli unsurlardan biridir. Bireyin işini sevmemesine ve yaptığı işten zevk almamasına neden olan faktörler (adaletsiz ücret dağılımı, ödüllendirme gibi) iş tatminsizliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu sebeple örgütler iş tatminsizlik nedenlerini belirleyerek, önleme yoluna gitmişlerdir. Burada önemli olan örgütün çalışandan beklentileri ile çalışanın örgütten beklentilerinin aynı noktada buluşmasıdır. Çalışanların beklentilerinin karşılanması tükenmişliklerini de azaltıcı yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Bu çalışmanın ilk bölümünde liderlik, etik ve etik liderlik kavramları üç ana başlıkta toplanmıştır. İlk olarak liderlik kavramının doğuşu, liderlik türleri ve liderliğe ilişkin geçmiş ve günümüzdeki yaklaşımlar incelenmiştir. İkinci alt başlık olarak etik kavramı ele alınmıştır. Etik kavramının anlamı, etik-ahlak ilişkisi, etik türleri ve etik yaklaşımları hakkında bilgi verilmiştir.. Bu yaklaşımların birbirinden farklılıkları üzerinde durulmuştur. Etiğin son bölümünde ise mesleki etik ve örgütsel etiğin nasıl olması gerektiği açıklanmıştır. Son olarak etik liderlik kavramı incelenmiştir. Etik liderliğin örgütler ve çalışan açısından önemi belirtilerek, etik liderlik davranışlarının nasıl olması gerektiği hakkında bilgi verilmiştir.

İkinci bölümde ise, iş tatmini kavramı açıklanmaya çalışılmış, iş tatmini boyutları hakkında bilgi verilmiş ve iş tatminine ilişkin kuramlar incelenmiştir. Geliştirilen kuramlar çerçevesinde iş tatmininin bireysel ve örgütsel sonuçları üzerinde durularak, çalışanların ve örgütlerin iş tatmininin yükseltilmesi için neler yapabileceği açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde, tükenmişlik duygusu kavramı ve boyutları açıklanmıştır. Tükenmişliğin fiziksel, davranışsal ve psikolojik belirtileri, tükenmişliğin oluşum evreleri ve tükenmişliği etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler üzerinde durulmuştur. Bu bölümde son olarak tükenmişliğin örgütsel ve bireysel sonuçları açıklanarak, bu sorunla birey ve örgüt olarak nasıl baş etmemiz gerektiği kısaca tükenmişlikle baş etme yöntemleri hakkında bilgi verilmiştir.

Dördüncü bölümde etik liderliğin tükenmişlik üzerine etkileri incelenmiştir. Beşinci bölümde İş tatmininin tükenmişlik üzerine etkileri ele alınmıştır. Altıncı bölümde, etik liderliğin iş tatmini üzerine etkileri incelenmiştir.

Yedinci bölümde, tezin hazırlanması ve uygulanması ile ilgili aşamalar sunulmuştur. Araştırmanın amacı, kapsamı, araştırmada kullanılan ölçekler ve anketin hazırlanması, verilerin toplanması, verilerin analizi, oluşturulan hipotezlerin test edilmesi amacıyla korelasyon ve regresyon analizi aşamaları hazırlanmıştır. Bu bölümün sonunda hipotezlere yönelik elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Sekizinci bölümde sonuç ve değerlendirmeler yapılmış, araştırmacılara ve yöneticilere önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. LİDERLİK, ETİK VE ETİK LİDERLİK

1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı, geçtiğimiz yüzyılda bilimsel çalışmaların yoğun olarak yapıldığı, bilim insanlarının çözmek için uğraştıkları önemli bir kavramdır (Ertürk, 2012, s.23) . 1950'lere kadar liderlik doğuştan gelen ya da verilen bir özellik olarak görülmüştür. 1950-1960 yıllarında ise bireysel liderlik anlayışı ön plana çıkmıştır. 1960-1980'li yıllarda “bütün durum ve olaylarda etkinliğini sağlayabilen, davranışlarını şekillendirebilen” durumsal liderlik yaklaşımı kabul edilmiştir. 1980-1990 yılları arasında, yetkilendirici-katılımcı ve karizmatik özelliklere sahip “vizyoner liderlik” kavramı ortaya çıkmıştır. 1990 yılı sonrasında ise, etik, ilke ve değer merkezli, yaratıcı, değişim, risk ve kriz, çatışma yöneticisi yaklaşımları çerçevesinde yeni bir liderlik anlayışı ortaya çıkmıştır (Sezgül, 2010, S.242) .

Geçmişten günümüze incelendiğinde Liderlik kavramının tanımı ve gelişimi ile ilgili çeşitli çalışmalarla karşılaşmak mümkündür. 1900'lü yıllardan beri toplumbilimci araştırmacılar tarafından birçok tanımlama yapılmış ve bir sentez oluşturularak üç temel özellik etrafında açıklanmaya çalışılmıştır. Bunları; kişiye verilen ünvan, kişinin özelliği, lider olan bireyin grup içerisindeki davranış şekilleri olarak sıralayabiliriz (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2011, s.241-242) .

Bu bilgiler doğrultusunda Erdem'e göre liderliği şöyle tanımlayabiliriz: “Liderlik herhangi bir durumda, hedefe ulaşmak amacıyla, kişinin ya da grubun faaliyetlerini etkileme yönlendirme ve kontrol etme; aynı zamanda da grup üyelerini bir araya getirerek, grubun devamını sağlama sürecidir” (Tevrüz , Erdem ve Bozkurt, 2012, s.275) .

Zel' e (2011, s.110) göre ise liderlik kavramı; “Bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgisi ve yeteneklerinin toplamıdır”.

Bu tanımlamalara baktığımızda Liderlik belli özellikler kullanılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bunları; belli bir amacın olması, belli bir grup insanın olması ve bu grubu yönlendirecek bir liderin olması olarak belirleyebiliriz.

1.2. Liderlik Tipleri

Bu bölümde dört ana liderlik tipi üzerinde durulmaktadır. Bunlar;

1.2.1. Demokratik Lider

Demokratik ve katılımcı lider; yönetimde insan ilişkilerinin ön planda olduğu, kesinlikle astlarına danışmadan harekete geçmeyen, astlarının da alınan kararlara katılmalarını destekleyen bir liderlik modelidir. Astlara kesinlikle inisiyatif kullanma yetkisi verilir ve bunların sonunda doğacak risklerin sorumluluğunu da taşımasını sağlar. Personelin yardımlaşmasına izin verir, iletişimi destekler ve yönetici çalışan arasındaki ilişkilerin olumlu yönde ilerlemesini sağlayarak iş tatmini ve moralin yükselmesini sağlar (Şafaklı, 2005, s.134) .

Demokratik liderlik tipinin tek sakıncası; Liderin astlarına danışarak karar verme süreci, örgütte hızlı karar alınması gereken durumları olumsuz yönde etkileyebilir. Bu durum işlerin yavaşlamasına neden olabilir (Yılmaz, 2011, s.48-49).

1.2.2. Otokratik Lider

Otokratik liderlik modelinde, çalışanların söz hakkı kesinlikle yoktur verilen emirlere kayıtsız şartsız itaat etmek zorundadırlar (Şafaklı, 2005, s.134) . Bu tür liderler tek karar alıcı olarak kendilerini görürler, astlarının fikirlerini kesinlikle dikkate almazlar. Astların faaliyetlerini birebir takip edip, denetlerler. Bilgi akışı yukarıdan aşağı doğru olmalıdır, tersini kesinlikle kabul etmezler (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2011, s.245) . Bu tür liderlerin başarılı olmalarının tek şartı saygı ve bağlılık yaratacak, akıl ve güce sahip olmalarıdır.

Otokratik liderlerin, aşırı bencil ve merkeziyetçi yönetimi nedeniyle, lidere karşı olumsuz tutum ve davranışlar gelişebilir, bu da astların verimi ve motivasyonunu ve işyerine sadakati düşürücü etki yaratabilir (Yılmaz, 2011, s.48-49) .

1.2.3. Serbestçi Liderlik

Serbestçi Lider, astlarını çalışmalarında bağımsız bırakır. Örgüt amaçlarının belirlenmesini ve problemlerin çözümünü tamamen astlarına bırakmıştır. Lider güç kullanımı ve sorumluluktan uzak durur. Liderin esas görevi, örgüt dışındaki ilişkileri düzenleme ve örgütün ihtiyacı olan bilgi ve kaynak akışını sağlamaktır. Astlar amaçlara ulaşılması konusunda kendi kendini eğitir ve güdüler. Ulaşılması güç amaçlar belirlendiğinde lider sadece belirlenen amaca ulaşılması konusunda teşvik eder.

Bu liderlik tipinin olumsuz yanlarından biri astların farklı amaçlara yürümesi, zıtlıklar ortaya çıkarak kriz ortamının oluşturulması, diğeri ise tembel ve işten kaçan bireylerin örgüt içerisinde huzursuzluk ve anarşi ortamı yaratarak, örgüt kaynaklarını kendi menfaatleri için kullanıp, oluşturulan grubu bölme girişiminde bulunabilirler (Özdemir, 1998, s.80-81) .

1.2.4. Babacan –Paternalist Liderlik

Babacan liderlik, içinde bulunan toplumun ortak kültürü ile şekillenen liderlik stilidir. Bireyleri yönetme şekli tamamen kültürle bağlantılıdır. Babacan Lider, astlarının özel hayatlarını, şahsi problemlerini özellikle takip ederek, refah düzeylerini arttırmaya çalışarak, şahsi ve örgüt hedeflerine ulaşmaya çalışır. Astlarını kendi himayeleri altına alarak, bir baba gibi davranmaya çalışırlar (İlhan, 2006, s.39).

1.3. Liderlik Teori ve Yaklaşımları

Liderlikle ilgili günümüze kadar pek çok teorik ve uygulamalı çalışmalar yapılmıştır. İlk araştırmalarda bilim insanları liderliğin kişilik özelliklerine bağlı olduğunu öne sürmüşlerdir. Daha sonraki dönemlerde Liderlerin yönetim süreçleri içerisinde sadece kişilik özelliklerinin yeterli olmadığı, liderin davranışlarının da önemli rol oynadığı görülmüş ve araştırmalar bu yönde yoğunlaştırılmıştır. Ancak sonraki dönemlerde davranışların durumlara göre de değiştiği, yönetimlerdeki durumsal etkenler tespit edilmeye çalışılmıştır (Begeç, 1999, s.18) . Açıklanan bütün yaklaşımlar birbirini tamamlayıcı niteliktedir.

1.3.1. Özellikler Yaklaşımı

“Büyük Adam’ teorisi olarak da bilinen özellikler teorisi, liderlerin kişilik özelliklerini ön plana alarak ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşıma göre bazı bireylerin doğuştan gelen liderlik özelliklerine sahip oldukları savunulmaktadır. Doğuştan kazandıkları bu özellikler onları diğer bireylerden fiziksel, zihinsel ve kişilik özellikleri bakımından ayırmaktadır. Bireylerin bu ayırt edici özellikleri onları her ortamda lider olarak ön plana çıkmalarına neden olduğu savunulur (Tevrüz , Erdem ve Bozkurt, 2012, s.276-277) .

Sadece lideri doğuştan gelen özellikleri ile ele alan bu kuram liderleri belirlemede çok başarılı olamamıştır. Yapılan araştırmalar da özellikler yaklaşımında belirtilen özelliklerden daha üstün özelliklere sahip olan ve lider olamayan kişilerinde varlığı da saptanmıştır. Bunun yanında durumsal şartlar ve lideri izleyen grup üyeleri de dikkate alınmamıştır.

Bu yaklaşım yetersiz kalınca araştırmacılar liderin mevcut özellikleri yerine; grup üyelerinin özelliklerini, liderin davranışlarını araştırmaya başladılar. Davranışsal liderlik yaklaşımı böylece ortaya çıkmıştır (Baltacı, 2013, s.7-8) .

1.3.2. Davranışsal Yaklaşım

Liderlik konusunda geliştirilen ikinci yaklaşım davranışsal liderlik yaklaşımıdır. Davranışsal liderlik yaklaşımı, özellikler yaklaşımı gibi liderlik konusunu lidere bakarak inceler. İki teori arasındaki en önemli fark özellikler yaklaşımı liderin özelliklerine bakarken, davranışsal yaklaşım liderin davranışlarına ve bunun sonucu olarak astların bu davranışlara karşı nasıl tepki verdiği konusunu araştırılmaktadır. Bu yaklaşım bireysel özelliklerden farklı olarak lider davranışlarının eğitimle kazanılabileceğini savunmaktadır (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010, s.133) .

Davranışsal yaklaşımda liderlik, liderlik özelliklerinden çok tutum, davranış ve faaliyetlerin astlar tarafından kabul edilmesi sonucunda ortaya çıkmıştır. Davranış teorilerinin sonucunda iki tür liderlik ortaya çıkmıştır; insana dönük liderlik tarzı, göreve dönük liderlik tarzı. İnsana dönük liderlik tarzında insan ilişkileri ön planda olduğu için saygı duyulan bir lider olarak görülmüş, göreve dönük liderlikte ise

Üretim ncelikli teknik yöne önem veren bir liderlik tarzı oluşturmuştur. Yapılan araştırmalarda insana dönük liderlik tarzı hipotezi başarılı olduğu savunulmuş ama net bir sonuç elde edilememiştir (Ulukan, 2006, s.48-49) .

Davranışsal yaklaşımla ilgili pek çok çalışma yapılmıştır (şimşek, elik ve Akgemci, 2011, s.254). Fakat aşağıda sıraladığımız bu çalışmalardan Ohio State niversitesi ve Michigan niversitesi alışmaları davranışsal kurama yön vermiştir:

- Ohio State Üniversitesi Araştırmaları
- Michigan Üniversitesi Liderlik alışmaları
- Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi
- Tannenbaum ve Schmitdt'in Liderlik Doğrusu
- Mc.Gregor'un X ve Y kuramları
- Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli

1.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

1945 yılında Ohio niversitesinin İş Araştırması bölümündeki bilim insanları liderlik konusunda araştırmalarını yoğunlaştırdılar. Çok sayıda yönetici üzerinde yapılan bu araştırmanın hedefi, liderin nasıl tanımlanması gerektiğini tespit etmektir.

Yapılan bu araştırmalar sonucunda iki önemli unsurun rol oynadığı tespit edildi. Bunlar kişiyi dikkate alma ve inisiyatifdir. Kişiyi dikkate alma faktörü; liderin çalışanları üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla arkadaşlık ve dostluk kurma yönündeki davranışlarıdır. İnisiyatif faktörü ise, lideri gerçekleştirmek istediği amaçla ilgili işin zamanında sonuçlanması için, amaç belirleme, grubu organize etme ve iletişim kanallarının açık tutulması gibi davranışları ifade etmektedir (Kındır ve şahin, 2005, s.413) .

1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik alışmaları

1947 yılında Rensis Likert' ın yönetiminde yapılan çalışmaların ana hedefi; grup üyelerinin iş tatminine ve grubun verimliliğine etki edecek liderlik davranışlarının tespit edilerek örgüt etkinliğinin artmasını sağlamaktı.

Bu alışmalar sonucunda; iki tür liderlik davranışı ortaya çıkmıştır: Kişiyeye yönelik ve işe yönelik liderlik davranışları. Kişiyeye yönelik lider, belirlediği amaca

ulaşabilmek için grubundaki üyelerin kişisel ihtiyaçlarını karşılar, hızlı kararlar alınabilmesi için yetki devri yapar, astların kendilerini geliştirmeleri için destekler. Grup yelerinin bireysel ihtiyaçlarını karşılar, çalışma koşullarını uygun hale getirmeye çalışır. İşe yönelik liderlikte ise, önceden belirlenmiş ilke ve normlara göre hedeflerini belirler, grup üyelerini bu hedefler doğrultusunda çalışmaları için yönlendirir (Tevrüz , Erdem ve Bozkurt, 2012, s.280) . Likert'ın bu araştırmaları sonucunda örgütlerde kişiye dönük liderliğin, işe dönük liderlikten daha etkin olduğu görülmüştür (şimşek, vd., 2011, s.255) .

1.3.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Durumsal Liderlik Yaklaşımı, zellikler yaklaşımı ve davranışsal yaklaşımlarda görülen eksikliklerden dolayı, etkin liderlik modelinin oluşturulması için diğer teorilerinde içinde bulunduğu yeni bir yaklaşım olarak geliştirilmiştir. Durumsallık yaklaşımında liderin kişilik özelliklerinin yanı sıra, bulunduğu örgütün yapısal özellikleri, örgüt içerisindeki konumu, şartları liderin davranış biçimini ortaya koymaktadır. Buna istinaden oluşan şartlara göre, liderler bazı örgütsel yapılarda son derece başarılı olurken, başka bir örgütsel yapıda aynı özelliklerle başarılı olamayabilir (Kındır ve şahin, 2005, s.419)

Liderlik davranışlarını liderinde içinde bulunduğu şartları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu yaklaşımda, liderin astları üzerindeki etkinliğini belirleyen unsurlar şunlardır:

- Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği,
- Grup yelerinin yetenekleri ve beklentileri,
- Liderliğin cereyan ettiği örgütün zellikleri,
- Liderin ve izleyenlerinin deneyimleri ve kişilik zellikleri (Zel, 2011, s.139) .

Durumsal yaklaşım, en olumlu liderlik davranışının durumlara göre değiştiğini belirtmektedir. Davranışsal yaklaşımda ise, işe dönük ve insana yönelik davranışları belirlemiş ama bu liderlik davranışlarının hangi durumlarda ortaya çıkacağı ile ilgili bir açıklama yapılmamıştır. Fakat durumsal yaklaşım her iki davranışında şartlara bağlı olarak etkin olabileceğini savunmaktadır (Kındır ve şahin, 2005, s.419) .

Durumsal liderlik yaklaşımı ile ilgili yapılan çalışmaları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Fred Fiedler'in Durumsallık Modeli
- Amaç-Yol Yaklaşımı
- Redd'in üç boyutlu liderlik modeli
- Vroom –Yetton- Jago'un liderlik yaklaşımı
- Yaşam Dönemi Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı ile ilgili hangi şartlarda, hangi liderlik davranışının etkin olabileceği konusunda çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Bu bölümde iki önemli modeli ele alacağız:

1.3.3.1. Fred Fiedler'in Durumsallık Modeli

Yıllar süren araştırmaları sonucunda, Fiedler'in durumsallık modelini geliştirmeye yönelik oluşturduğu bu modele göre liderin davranışlarının etkinliği üç ana değişkene bağlıdır:

- Lider ile astlar arasındaki ilişkiler; liderin astları tarafından sevilmesi, bağlılıklarını, güveni ifade eder. Lider sevilip sayılıyorsa olumlu bir ortamı, tam tersi ise olumsuz ortamı ifade etmektedir.
- Başarılabak işin niteliği; yapılacak işin planlanıp, planlanmaması ile ilgilidir. Planlanmış ya da yapılandırılmış işler olumlu bir ortamı; planlanmamış ya da yapılandırılmamış işler olumsuz bir ortam oluşturacaktır.
- Liderin mevkiye dayanan gücü; liderin ödüllendirme, cezalandırma, terfi ettirme, işe son verme yetkilerine sahip olma derecesi yüksekse olumlu bir ortamı, tersi ise olumsuz ortamı yaratmaktadır.

Bu değişkenlere göre olumlu ya da olumsuz şartlar oluşacak, bu da liderin davranışlarını etkiyecektir. Bu değişkenlerin alacağı değerlere göre her durumda farklı liderlik davranışları oluşacaktır. Bu modele göre lider, uygun şartlarda uygun davranışların gösterilmesi ile başarılı olabilecektir (Koçel, 2013, s.587-588).

1.3.3.2. Amaç-Yol Yaklaşımı

Amaç-Yol yaklaşımı, Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilmiş bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, örgüt amaçlarına ulaşılmasında liderin güdülenmesinden çok astlarının güdülenmesini savunan bir durumsal liderlik yaklaşımıdır (Çelik, 2013, s.18) . Amaç-Yol yaklaşımında, liderin başarısı astlarının ihtiyaçlarının karşılanmasına ve amaca yönelik motive etmesine bağlıdır. Liderin en önemli görevi astlarının moral ve motivasyonunu yüksek tutarak, astların ihtiyaçlarını karşılayarak, örgüt amaçları ile paralel hale gelmesi için uygun liderlik davranışları göstererek başarıya ulaşmaktır (Fındıkçı, 2013, s.76) .

Amaç-Yol yaklaşımı, lider davranışları üzerine odaklanarak, House ve Mitchell' in kuramında dört liderlik davranışı görmekteyiz. Bunlar;

- Yönlendirici liderlik, astlarına işle ilgili bilgi verir, beklentilerini ve yapmaları gerekeni söyler (Çelik, 2013, s.18-19) .
- Başarıya yönelimli liderlik, amaçları yüksektir, bu konuda astlarına güvendiğini hissettirir. Astlarından yüksek performans ister (Zel, 2011, s.141) .
- Destekleyici liderlik; astlarına arkadaşça yaklaşır, onların ihtiyaçları önem verir. Astlarıyla aşırı derecede ilgilenir.
- Katılımcı liderlik; karar almadan önce astlarına danışır ve onları karar verme sürecine dâhil eder (Çelik, 2013, s.18-19) .

Amaç-Yol yaklaşımına göre liderler, içinde bulundukları şartlarda eksik olanı tamamladığı oranda başarılı olacaklardır. Bu da durumsal etkilere, elastik bir tepki verilmesi sonucu doğurduğu için bu özelliği nedeniyle ileriki dönemlerde yapılan araştırmalar bu yaklaşımı doğrular yönde olmuştur (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2011, s.265) .

1.3.4. Modern Liderlik Yaklaşımları

Bu bölüme kadar anlatılmaya çalışılan yaklaşımlar, liderlik konusunu açıklamaya çalışmış fakat birçok soruya yeterince açıklık getirememiştir. Teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve artan rekabetle birlikte işletmeler yeni liderlik yaklaşımları üzerinde durmaya başlamışlardır. Amaç şirket performansını arttıracak liderler ile çalışarak, karlılığı yükseltme olmuştur (Kaplan, 2005, s.27) . Günümüzde en yaygın modern liderlik yaklaşımları aşağıdaki gibidir;

1.3.4.1. Transaksiyonel Liderlik

Etkileşimci ya da iş gördürücü liderlik modeli de diyebiliriz. Bu yaklaşım 1970 sonlarına doğru J.M. Burns tarafından öne sürülmüş, daha sonrada B.M. Bass gibi araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Bu liderlik modeli, lider ile astları arasındaki ilişkinin işe dayalı olarak geliştiğini savunmaktadır. Liderin davranış tarzlarının da işe göre belirlendiği belirtilmektedir (Koçel, 2013, s.591) .

Transaksiyonel liderlik son 50 yıllık liderlik çalışmalarını göz ardı etmeyerek, geleneklere ve geçmişe bağlı kalarak gelişen bir modeldir. Geçmişteki olumlu ve faydalı gelenekleri devam ettirerek gelecek nesillere aktarılması konusunda oldukça isteklidirler. Bu tür liderler verilen yetkileri örgüt amaçlarına yönelik olarak astlarının daha fazla gayret göstermeleri için para ve statü vermek sureti ile kullanırlar. Astların geçmişten bu yana süregelen faaliyetlerini iyileştirerek iş yaptırma yolunu seçerler. Bu modelde yaratıcılığı destekleme fazla yoktur (Eren, 2003, s.460-461-462) .

Bu yaklaşıma göre, belli amaçları için bir araya gelmiş çalışanlar ve onlara liderlik yapacak kişi arasında dört tür davranış şekli belirlenmiştir. Bunlardan birincisi, liderin belirlenen amaçlar doğrultusunda astlarının çalışmalarına ve performanslarına istinaden onları desteklemesi ve kaynak sağlaması, ikincisi, Lider işi ve işi yapma standartlarını belirler, süreci takip eder, gerekirse müdahale eder, üçüncüsünde ise sadece yapılan işle ilgili sorun çıkarsa müdahale eder. Dördüncüsünde ise lider sorumluluklarının hiçbirini yerine getirmez, tamamen ilgisizdir (Koçel, 2013, s.592) .

1.3.4.2 Transformasyonel Liderlik

Transaksiyonel liderlikten tamamen farklı olarak, bu model gelişim, değişim ve reformu hedefleyen bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik modeli astlarının yetenek ve becerilerinin gelişimine destek vererek, yetki ve sorumluluklarını devrederek kendilerine güvenmelerini ve olandan daha yüksek performans sergilemelerini hedeflemektedir. Astlar liderlerine güven, sadakat ve saygı ile bağlıdırlar. Liderlerin örgüt amaçları doğrultusunda aldığı kararlara soru sormadan saygı gösterirler, örgüt çıkarlarını kendi çıkarları üzerinde görürler. Kriz dönemlerinde radikal değişiklikler yaparak, risk almaktan korkmazlar (Tevrüz , Erdem ve Bozkurt, 2012, s.297-298) . Burada liderin amacı, astların kişisel hırslarını, kurumsal bir hırsa dönüştürmektir (Collins, 2002, s.73) .

Transformasyonel lider, örgüte ve çalışanlarına yeni bir vizyon kazandırmak amacındadır. Bu nedenle örgüt içerisinde süre gelen geleneksel yapıyı kırarak, gelişimin ve yaratıcılığın önünü açmak için çabalar. İlk aşamada örgüt içerisinde astlarından birtakım dirençlerle karşılaşacaktır, fakat zaman içerisinde mevcut yeni duruma uyum gösterilerek performans artışları kısa zamanda kendini gösterecektir (Eren, 2003, s.461) .

1.3.4.3. Karizmatik Liderlik

Sosyologlar, siyasi tarihçiler ve siyasi bilimciler tarafından karizmatik lider kavramını ilk olarak Max Weber (1947) tarafından geliştirilmiş bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir (Demir,Yılmaz ve Çevirgen, 2010, s.135) . Weber’e göre karizma bir insanı diğer insanlardan ayıran istinai olarak verilen olağanüstü bir kudrete sahip kişilik özelliği olarak belirtilmiştir (Gül ve Aykanat, 2012, s.18) . Karizmatik liderlik yaklaşımı ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmıştır. 1980’li yıllar öncesinde karizmatik liderlik sadece dini ya da politik liderlik olarak ele alınmıştır. House (1976) karizmatik liderlik ile ilgili teorilerini açıklayınca, bu yaklaşım bir anda tüm araştırmacıların ilgi odağı haline geldi. House’a göre karizmatik lider, bireyler üzerinde karizmatik etkiler yaratan, kendine güvenen, başkalarını etkileme arzusunda olan, ahlaki değerlere karşı aşırı duyarlı olan kişidir.

Karizmatik lider, astları motive etmek için kendi heyecanını ve enerjisini kullanır. Bu liderler inandıkları amaçlar doğrultusunda astlarını o amaca kanalize etmek için kendilerine aşırı derece güvenir ve astlarını etkileri altına alırlar. Örgüt amaçları başarı ile gerçekleştiğinde, astlar bu başarının kendi çalışmalarından çok onları bu amaca odaklayan liderlerine mal ederler. Astları, liderlerinin istisnai güçleri olduğuna inanırlar, liderin örnek alınılacak bir insan olduğunu ve aralarında duygusal bir bağ oluştuğunu düşünürler (Keklik, 2012, s.73) .

Sonuç olarak; karizmatik liderlerin kesinlikle tahmin edilenden daha fazla motive etme gücüne sahip olduklarını görüyoruz (Tengilimoğlu, 2005, s.7) . Kendi güçlü yanlarının farkındadırlar ve bunları belirlenen amaçlar doğrultusunda kullanmada uzmanlaşmışlardır. Karizmatik liderliğin doğuştan kazanıldığı savunulsa da yapılan araştırmalar bu liderlik yaklaşımının öğretilabilir olduğunu göstermiştir (Şimşek, vd., 2011, s.246) .

1.4. Etik Kavramı

İnsanların kendi varlıklarının nedenini araştırmaya başlamalarıyla birlikte davranışlarının sonucunda oluşan birtakım değerleri birbirinden ayırmaya ve tanımlamaya çalışmışlardır. Bu değerler insan olmanın ve diğer insanlarla birlikte bir arada yaşamaya başlamanın sonucunda ortaya çıkmıştır. İnsan olmanın sonucu olan bu değerler sonuçta birtakım kuralların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Oluşan bu kurallar insanoğlunun kendi hayatını ve diğer insanlarla olan ilişkilerini düzenlemesini sağlamıştır. Toplumsal hayatın oluşturduğu bu kuralları, yazılı ve yazılı olmayan kurallar olarak ikiye ayırabiliriz: Yazılı olan kurallara kanun adı verilirken yazılı olmayan kurallara ise gelenek, kültür, etik gibi daha soyut başlıklar verilmiştir (Arıcıoğlu ve Tutan, 2008, s.48) .

Tevrüz’e göre “ ‘Etik’ kelimesi “Türkçe ‘ye yeni giren kavramlardandır. Kelime kökü (ethos) ‘töre’, ‘gelenek’ anlamına geldiğinden törebilimde denilmektedir. Ancak bu haliyle aşına olmadığımız bir kavramdır” (Tevrüz, 2007, s.1) . Etik kavramı pek çok bilim insanı tarafından tanımlanmaya çalışılmış fakat ortak bir tanımlama yapılması oldukça zor olmuştur. Bir grup görüş “bir bireyin izlemesi gereken ahlaki standartlar sistemi” olarak ifade edilmiştir. Başka bir grup ise “Bireylerin doğru olarak nasıl davranacağını açıklayan ve tanımlayan ilkeler,

değerler ve standartlar sistemi’’ olarak açıklanmıştır (Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2013, s.20) .

Özkalp ve Kirel’e göre etiğin basit tanımı ‘‘İnsanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, kuralları doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran felsefe disiplindir’’ (Özkalp ve Kirel, 2013, s.504) .

Arıcıoğlu ve Tutan’a göre etiğin tanımı; ‘‘Başta bireyin kendisi olmak üzere onun yer aldığı her türlü grupta ve toplumda iyi-kötü, doğru-yanlış ayrımıyla bireylerin davranışlarını ve ilişkilerini ahlaksal açıdan yönlendiren değerler setidir’’ (Arıcıoğlu ve Tutan, 2008, s.49) .

Kılavuz’a göre etik ‘‘bir kişinin ya da grubun davranışlarına rehberlik eden doğrunun veya yanlışın, iyi veya kötünün standartlarını oluşturan moral ilkelerin kodudur. Yine felsefenin ‘ödev’, ‘yükümlülük’, ‘sorumluluk’, ‘gereklilik’, ‘erdem’, gibi kavramlarını analiz eden, ‘doğruluk’ ya da ‘yanlışlık’, ‘iyi’ ve ‘kötüyle’ ilgili ahlaki yargıları ele alan, ‘ahlaki eylemin’ doğasını soruşturan ve iyi bir yaşamın nasıl olması gerektiğini açıklamaya çalışan dalı olarak tanımlanmaktadır’’ (Kılavuz, 2004, s.16) .

Etik; bir birey özel yaşamında ve toplum içinde yaşamaya devam ederken ulaşmak istediği amaçlar doğrultusunda diğer insanlarla ilişki içine girmesi sonucunda, birtakım davranış ve tutumlar sergiler, bu davranış ve tutumları gerçekleştirirken iyi ya da kötü, doğru ya da yanlış gibi ahlaksal bir çerçevede analiz ederek, bireyin toplumun ahlaki davranışlarını sorgulamasına neden olan felsefe disiplindir.

1.5. Etik-Ahlak İlişkisi

Etik ve ahlak kavramı birbirine yakın kavramlar olmakla birlikte, birçok bilim insanı bu iki kavramı aynı anlamda kullanabilmektedirler. Fakat araştırmacıların çoğu bu iki kavramın birbirinden ayrı kavramlar olduğu konusunda hemfikirdir (Özkalp ve Kirel, 2013, s.504) .

Ahlak kavramı, kültürel değerlerle ilgili doğru ya da yanlış nedir? Bunlara uygun nasıl davranılması gerekir? Sorusuna cevap ararken, etik ise daha soyut ve kuramsal açıdan olaylara bakmaktadır. Ahlak günlük yaşantımızda nasıl yaşamamız gerektiğini belirler, etik ise yaşantımızı nasıl daha iyi hale getirebiliriz sorusunu yanıtlar. Ahlak, etiğin günlük yaşamda pratiğe dönüşmüş halidir diyebiliriz (Aydın, 2012, s.7) . Ahlak kavramına bakıldığında bireyler bu kavramı öğrenmek için çaba harcamazlar, bireyler ahlakı zaman içinde yaşayarak öğrenirler. Fakat etik kavramının ise kendiliğinden öğrenilmesi mümkün değildir (Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2013, s.23) .

Ahlak kavramına baktığımızda farklı topluluklarda, hatta aynı topluluk içinde bile aynı davranış ve tutuma farklı değer yargıları ile karşılık verildiğini görmekteyiz. Örneğin; bir dönem kesinlikle ahlaki açıdan kabul edilmeyen davranışlar, zaman içerisinde olumlu görülebilmektedir. Aynı davranış ve tutumlar ahlak anlayışı aynı olmayan toplumlarda farklı yorumlanabilmektedir. Fakat etik kavramı, ise insanları ortak bir noktada buluşturmayı hedefleyerek, evrensel ilkeler belirleyip, ortak bir anlayışı oluşturmayı amaçlamaktadır (Aydın, 2012, s.8; Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2013, s.23) .

1.6. Etik Türleri

Etik türlerini tarihsel gelişimi açısından baktığımızda etik türleri dört ana başlıkta inceleyebiliriz:

1.6.1. Betimleyici Etik

Bu etik türü, ahlak anlayışı üzerine uygulanan ilk bilimsel yaklaşımdır. Betimleyici etik anlayışı, kurallar koymak yerine insan davranışlarını ve inançlarını gözlemleyerek, sonuçları ile ilgili tanımlamalar yapmaktadır. Bu yaklaşımda etik daha çok gözlemci durumundadır. Kısaca, ahlaki olgu ve olaylara bilimsel bir gözle bakar ve bunların sonucunda betimsel açıklamalarda bulunur (Cevizci, 2008, s.6) .

1.6.2. Normatif Etik

Normatif Etik; bireylerin hayatlarını nasıl sürdürmeleri gerektiğini belirten ahlaki kuralları araştırır. Bir toplum, hangi değerlere sahip olursa adil bir toplum haline gelir, bir bireyi ahlaken yüksek kılan değerlerin neler olduğu konusundaki ilkeleri inceler (Cevizci, 2008, s.7-8) . Kısacası ahlaki kuralların incelenerek doğru ve yanlışın belirlenmesi ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesidir (Kılınç ve Ağraş, 2012, s.68) .

1.6.3. Metaetik

Etik araştırmaların en sonuncusu olarak meta etik kuramı görmekteyiz. Bu etik türü Anglosakson dünyada yirminci yüzyılda etkili olmuştur. Meta etik kuramını savunan felsefe filozoflarına göre; ahlak filozofu, ahlaki norm ve kurallar koyarak bireylerin nasıl yaşaması gerektiği konusunda kurallar koyup nasihat veremez. Onlara göre bir filozofun görevi belli bir yaşam tarzını desteklemek ya da meşrulaştırmak değildir. Ahlak filozofunun başlıca görevi, ahlaki kuralları ya da değerleri analiz etmek, değerlendirmek ve anlamlarını açığa kavuşturmasıdır (Cevizci, 2008, s.9) .

Kısaca diyebiliriz ki Meta etik normatif etiğin belirlediği ahlaki kavram ve kuralları açıklar, birbiri ile ilişkilerini inceler. Cevizci'ye göre “meta etik “tarihsel, bilimsel, deneyimsel veya normatif yargı gerektiren ya da ihtiva eden bir düşünce biçimi olmayıp, ahlaki kavramların anlamını dil ve ahlak ilişkisi içinde analiz eden bir düşünce tarzıdır” (Cevizci, 2008, s.10-11) .

1.7. Etik Yaklaşımları

Etik konusunu daha net anlamamız için etik kuramlarının incelenmesi çok önemlidir. Etik kuramlarını üç ana başlık altında toplayabiliriz; Teleolojik etik, Deontolojik Etik ve Erdem Ahlakı.

1.7.1. Teleolojik Etik

Teleolojik etik kuramına göre, ahlaki eylemin değeri, o eylemin neden ve ne amaçla yapıldığı ile ölçülemez, o eylemin nasıl sonuçlandığı önemlidir. Bir birey ahlaki değerlere sağdik kalarak yaşamını sürdürebilir fakat davranışları ne kadar ahlaki de olsa sonucunda kötü bir durum ortaya çıkarıyorsa, teleolojik etik kuramına

göre bu bireyin eylemleri ahlaki olarak değerlendirilemez. Sonuç salcı kuram olarak ta adlandırılan bu yaklaşımda, eylemin sonucunda birey ya da toplumun olumlu ya da olumsuz etkilenmesine bağlı olarak, etik değerlendirmeye tabi tutulmaktadır (Filizöz, 2011, s.14-15) . Sonuçsalcılara göre; bir davranış tek başına iyi ya da kötü olarak değerlendirilemez, o davranışı iyi ya da kötü yapan sonuçlarıdır (Arslan, 2012, s.27) . Teleolojik etik kendi içinde egoizm kuralları ve faydacılık olarak iki grupta incelenmektedir.

Egoizm, kendi çıkarlarını diğer bireylerin ya da toplumun çıkarlarından üstün gören, yapılan eylemler sonucunda en fazla iyiyi sağlayan, bireysel çıkarını en üst düzeye çıkaran, eylemi etik kabul eden bir anlayıştır. Bu kuramda bireyler eylemlerinin sonucunu dikkate almadan davranış biçimleri sergilemektedir. Teleolojik etik anlayışının içinde yer almasının en büyük nedeni ise toplum tarafından kabul edilmese de birey tarafından yapılan eylemlerin sonucunda bireysel bir iyilik elde etmesidir (Filizöz, 2011, s.14-15) . Feldman’a göre ‘‘Egoistler bir tür tutarlı bencilliği temel ahlak ilkeleri haline getirmiştir’’ (Feldman, 2013, s.121) .

Faydacılık anlayışına göre, bir davranışın doğru ya da yanlış olarak değerlendirilmesi, etkilenen bireylere ne derecede iyilik ve kötülük getirdiği konusuyla ilgilidir. Bireyin eylemlerinden hangisi, etkilenen herkese daha fazla fayda ve mutluluk getiriyorsa, o eylem etik olarak değerlendirilecektir. Etik davranış seçilirken diğer bireylere ne kadar fayda ya da ne zarar vereceği hesaplanmalı, elde edilen sonuca istinaden en çok faydası olan davranış seçilmelidir (Tevrüz, 2007, s.15-16) . Faydacılık ilkesinin, iyi ve kötüyü matematiksel olarak ölçülebilir hale getirdiği savunulmaktadır (Kavi ve Koçak, 2013, s.10) .

1.7.2. Deontolojik Etik

Deontolojik etik, felsefe literatüründe teleolojik etik karşısında yer almaktadır. Bu etik yaklaşıma göre bir eylemin doğru ya da yanlış olması sonuçlarının iyi ya da kötü olmasına bağlı değildir. Burada asıl olan eylemin dayandığı ilke ve kurallardır (Filizöz, 2011, s.17) .

Cevizci’ye göre, ‘‘Deontolojik etik sonuçtan ziyade doğru eylem problemi üzerinde yoğunlaşır ve ahlaki bir eylemin doğruluğu ya da yanlışlığının, eylemin sonuçlarından bağımsız olarak, onun birtakım ahlaki ödev ya da eylem kurallarını

yerine getirip getirmemesi tarafından belirlendiğini öne sürer. Ahlakta eylemin sonucundan ziyade, eylemin temelindeki niyet, ilke ve gerçekleştirdiği ödevin önemli olduğu belirtilmekte ve insanın akıllı ve sorumlu bir varlık olarak yerine getirmek durumunda olduğu birtakım ödevleri bulunduğu düşüncesinden hareketle, ahlakın temeline ödevi yerleştirir’’ (Cevizci, 2008, s.16) .

Bu kuram Kant ahlakı, haklar teorisi, adalet teorisi ve relativist teori olarak dört grupta incelenmektedir. Kant ahlakına göre, davranışlarımızın doğru olarak nitelendirilmesi ahlaki olması ile bağlantılıdır. Bu anlayışa göre, davranışlarımızın ahlaki olması; evrenselleşmiş olmasına (herkes tarafında kabul görmüş, her durumda geçerli olması), başkalarını kendi amaçlarımız için kullanılmamasına, bireyin kendisine verilen yetenekleri diğer bireylerin yararına olacak şekilde geliştirmesine bağlıdır (Tevrüz, 2007, s.23-24) . Haklar teorisi ise, bireylerin ve grupların temel hak ve özgürlüklerini korumaya yönelik davranışları kapsamaktadır. Adalet teorisi, bireyin eylemlerinin doğru ve tarafsız olarak nitelendirilmesi, iynin fazlalaştırılması ve bu iyiliğin adil, tarafsız dağıtılmasıdır. Relativist teori ise, ahlakın hiçbir zaman bilimsel açıdan kesin, objektif ve evrensel olmadığını savunmaktadırlar (Filizöz, 2011, s.17-18) .

1.7.3. Erdem Ahlakı

Erdem ahlak anlayışının temelinde ise iyi karakter özelliklerine sahip olma güdüsü yatmaktadır. Bu görüşe göre, erdemli olarak nitelendirilen birey ahlaklı olarak ta kabul edilmektedir. Bir bireyin erdemli olabilmesini, gençlik yıllarında aldığı ahlak eğitimi ile bağlantılı olduğunu ve yetişkinlerin gençlere erdem ahlakını öğretmekle yükümlü olduğunu savunur (Kavi ve Koçak, 2013, s.11) .

1.8. Mesleki Etik

İş hayatındaki davranışlarımızı yön veren, onlara rehberlik eden etik prensipler ve standartlara “mesleki etik” olarak adlandırıyoruz. “Mesleki etik, belirli bir meslek grubunun, meslek üyelerine emreden, onları belli kurallarla davranmaya zorlayan kişisel eğilimlerini sınırlayan, yetersiz ve ilkesiz üyeleri meslekten dışlayan, mesleki rekabeti düzenleyen ve hizmet ideallerini korumayı amaçlayan mesleki ilkelerdir’’ (MEGEP Mesleki Etik, Anonim, 2006, <http://hbogm.meb.gov.tr/modulerprogramlar/kursprogramlari/meslekigelisim/modull>

er/meslek_etigi.pdf, s.23). Meslek etiğini, genel anlamdaki etikten ayrı olarak düşünmek mümkün değildir. Arslan' a göre “Geleneksel meslek ahlakının temelinde yatan düşünce meslek sahiplerinin mesleklerini icra etmeleri suretiyle kendilerine ihtiyaç duyanlara hizmet ederek kamu yararına çalıştıklarıdır” (Arslan, 2012, s.106) . Günlük yaşantımızda edindiğimiz mesleği sürdürürken, hem yaşadığımız toplumun belirlediği etik değerlere, hem de o meslek için evrensel olarak kabul edilmiş etik değere uymak zorundayız (Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2013, s.36-37) . Eğer uymazsak bireyin dâhil olduğu meslek grubuna toplum tarafından duyulan saygınlık kalmayacaktır. Bu da meslek onuruna zarar verecek ve o meslek grubuna dâhil olan herkesi etkileyecektir. Bireylerin edindikleri mesleği sürdürebilmeleri için o meslek için sahip olunması gereken fiziksel, zihinsel yeteneklere ve yeterliliklere sahip olurken, o mesleğin bireye verdiği sorumluluk duygusunu da taşımak zorundadır. Bu da o mesleğe duyulan saygınlığı artırarak meslek onurunu güçlendirmektedir. Bu nedenle evrensel olarak kabul edilen meslek etik kurallarının belirlenen standartlara uygun olarak bireyler ve ilgili gruplar tarafından uygulanabilmesi için iç denetim birimleri oluşturulmuştur MEGEP Mesleki Etik, Anonim, 2006, http://hbogm.meb.gov.tr/modulerprogramlar/kursprogramlari/meslekigelisim/moduller/meslek_etigi.pdf, s.23-24) .

Mesleki etik ilkelerini Doğruluk, Yasallık, Yeterlik, Güvenirlik ve Mesleğe Bağlılık olarak beş ana başlıkta açıklayabiliriz (MEGEP Mesleki Etik, Anonim, 2006, http://hbogm.meb.gov.tr/modulerprogramlar/kursprogramlari/meslekigelisim/moduller/meslek_etigi.pdf, s.25-26).

Doğruluk, meslek sahibi bireylerin doğru sözlü ve güvenilir olmasını hedefleyen bir kavramdır. Bu davranış biçimi içtenlik ve dürüstlüğü de ardından getirmektedir. Meslek grubu içerisindeki bireylerin samimiyet ve içtenlikleri otomatik olarak işyerindeki güven ortamını da sağlayacaktır.

Yasallık, iş yaşamında, tüm malların üretimi ve personelin yaşadığı sorunların çözümünü düzenleyen yasalar mevcuttur. Bu yasalara bağlı kalmakta mesleki etik ilkelerindendir.

Yeterlik, iş yaşantısındaki gelişmeler belirli bir mesleğe sahip olan bireylerinde kendilerini sürekli geliştirme gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Kendini geliştirme o işte sorumluluk alabilme ve inisiyatif kullanabilme yetkisi de verir. Meslek sahibi bireylerin kendilerini yetiştirmeleri, onları topluma yararlı hale getirmesi nedeniyle yeterliliği etik bir boyuta taşımaktadır.

Güvenilirlik, meslek olarak kabul edilen bütün işlerde etik değer ve ilkeler mevcuttur. Meslek sahibi bireyler bu etik değer ve ilkeler uymak durumundadır. Etik değer ve ilkelere uygun davranıldığı durumlarda ilgili mesleğin saygınlığı da korunmuş olur. Bu davranış kurallarını aşağıda sıralanmıştır:

- Yetersiz ve ilkesiz üyeleri meslekten ayırmak,
- Meslek içi rekabeti düzenlemek,
- Mesleğin ideallerini korumak.

Mesleğe Bağlılık, meslek sahibi bireyin yaptığı işi en iyi şekilde yapabilmesi için kendisini geliştirmesi ve diğer meslektaşlarının da gelişimine yardım ederek işine verdiği önemi gösteriyorsa, meslek etiği içinde yer aldığını göstermiş olur (MEGEP, Mesleki Etik, Anonim, 2006, http://hbogm.meb.gov.tr/modulerprogramlar/ku rsprogramlari/meslekigelisim/moduller/meslek_etigi.pdf, s.25-26).

1.9. Örgütsel Etik

Örgütsel etik, yasal bir çerçevede çalışanlarında aynı davranışları sergilemesini sağlayan, örgütün topluma karşı sosyal sorumluluklar üstlenmelerine neden olan ve örgütün amaçları dışına çıkarak yanlış faaliyetlerde bulunmasını önleyen kurallar topluluğudur (Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2013, s.37-38) .

Örgütler etik ilkelerin kurumsallaşması için etik komisyonlar kurarak etik davranış ilkeleri ve standartlarını oluştururlar. Bu komisyonlar etik konularının en üst karar organlarının gündeminde yer almalarını ve etik kurallara bağlı kalan çalışanlar ve müşteriler arasında iletişimin devamlılığını sağlarlar. Etik ilkeler, örgütün amaçlarını ortaya koyar ve ilkelere uygun kararlar alınması için yol gösterir. Etik kuralların örgüt içinde kurumsallaştırılması ancak etik eğitim programlarının uygulanması ile mümkün olacaktır (Aydın, 2012, s.185-186) .

Örgütlerde bireyler gibi etik gelişimin seviyesinde olabilir. İlk aşama, örgüt içerisindeki ilişkilerden kaynaklanan yasal olmayan eylemlerde bulunulabilir. Fakat yasalar çiğnenmediği için bir problem yaratmaz. İkinci aşama, örgütte etik kurallar belirlenmiştir fakat belirlenen amaçlara yol gösterici niteliktedir. Tavsiye niteliğindedir, uyup uymamak konusu örgüte bırakılmıştır. Etik olmayan davranışlar olsa da üzerinde durulmaz. Üçüncü aşama, bu aşama da örgüt etik amaç ve ilkeleri kabul etmiştir. Verilen kararların doğruluğu etik olup olmamasına bakılarak anlaşılır. Örgüt içinde etik amaç ve ilkeler benimsenmemişse başarıya ulaşması mümkün değildir (Özkalp ve Kirel, 2013, s.517) .

Örgütler, toplumla iç içe yaşamaktadırlar. Örgütün belirlediği etik amaç ve ilkeler sonucunda şirket yöneticileri, çalışanları, hissedarları; toplumsal ve sosyal çevrelerinin etkilendiği bilinciyle hareket ederek sorumluluk alırlar. Bu nedenle örgüt içerisinde etik ya da etik olmayan davranışların açıkça belirtilmesi, örgütteki tüm bireylerin bu ilkeleri benimsemesi gerekmektedir. Örgütlerin topluma ve sosyal çevrelerine karşı yapmakla yükümlü oldukları yasal, ekonomik, etik ve gönüllü sorumluluklar gibi sosyal sorumlulukları mevcuttur. Örneğin örgütler yasalara uyarak yasal sorumluluklarını, yatırımcıları ve toplumdaki bireylerin isteklerini yerine getirerek ekonomik sorumluluklarını, eğitime ve sanata destek vererek gönüllü sorumluluklarını, insan sağlığına uygun üretim yaparak etik sorumluluklarını yerine getirirler (Özkalp ve Kirel, 2013, s.518-519-520) .

1.10. Etik Liderliğin Tanımı ve Kavramsal Çerçevesi

Greenfield etik liderliğin tanımını çalışanlar üzerinde güçlü etki oluşturan, kendisini ve işine yönelik olarak moral bir bakış açısına sahip olan ve çalışanların iş amaçlarını gerçekleştirmelerine yardımcı olan kişi olarak tanımlar. Sergiovanni ise etik liderliği, moral güce dayanarak çalışanlarını etkisi altına almaya yönelik bir liderlik biçimi olarak tanımlamaktadır (Akt.Çelik 2013, s.90) . Bir başka tanıma göre; Etik lider, liderlik yaptığı süreç içerisinde liderlik becerileri ile etik değerlerin dengesini kuran, çalışanlarının karakter özelliklerine bakmadan ve önyargısız, bireysel farklılıkları ve inançları kabul eden kişidir. Kısacası etik liderlik, etik karar verme, etik değerleri örgüt sistemine dâhil etme ve örgüt içi etik değerler sistemi oluşturabilmektir (Yılmaz, 2006, s.29) . Bu tanımların ortak noktası liderlik davranışlarının ahlaki anlayış ve etik değerler ile bütünleştirilerek astlarının gözünde

rol model olmasıdır. Liderin burada en büyük rolü etik değerlere olan farkındalığı arttırmak, ahlaki açıdan doğru ve yanlışların neler olduğunu belirlemek, çalışanları çatışma yaşamaları durumunda bu etik değerlere uygun davranışlar sergilemelerini sağlamaktır (Arslantaş ve Dursun, 2008, s.112) .

Etik liderliğin önemi sadece günümüzde ortaya çıkmış bir kavram değildir, insanlık tarihinin her döneminde etik liderliğin önemi açıklanmaya çalışılmıştır (Sezgül, 2010, s.244) .1069 yılında Balasagunlu Yusuf Has Hacib tarafından yazılan Kutadgu Bilig’de (Mutlu Olma Bilgisi) etik liderlik şu şekilde ifade edilmiştir : “‘Bey, doğarken beylikle doğar; görerek öğrenir. Tanrı kime beylik verirse, ona işi ile oranlı akıl ve gönül de verir. Bey cesur, kahraman, güçlü ve pek yürekli olmalıdır. Bilgili, akıllı cömert ve yumuşak huylu, gözü tok, gönlü zengin olmalı. Yanlış hareket etmemek için daima titiz davranmalı. Sabırlı ve dingin olmalı, aceleden kaçınmalı, ölçülü davranan, sakin ve uyanık olmalı ve sözünde durmalıdır. Çıkardığı kanunlar doğru olmalı, kendi de zalim olmamalı; vefakâr olmalı, cefakâr olmamalı. Şu dört şeyden kaçınmalı 1.Acelecilik 2. Cimrilik 3.Öfke 4.İnat Kısacası, bütün erdemleri herkesten üstün olmalı’’ (Dilaçar, 2003, s.108) .

Etik liderliği birey ya da örgütler açısından değerlendirdiğimizde demokrasinin yürümesi açısından en uyumlu liderlik modeli olarak görmekteyiz (Özkeskin, 2013, s.37) .

1.11. Etik Liderliğin Önemi

Küreselleşme nedeniyle birçok alanda etik sorunlar yaşanmaya başlanmıştır. İş hayatında, eğitimde, politikada, medyada ve sağlıkta etik sorunlar daha çok tartışılır olmuştur. Örgütler belirledikleri amaçlarını gerçekleştirirken sosyal çevreleri ile de etkileşim halinde olması nedeniyle kişisel değerlerin, etik değerlerin ve aile değerlerinin sürekli değişim yaşadığını bilmek zorundadır (Çelik, 2013, s.90-115-116) . Örgütler sorumlu oldukları toplum ve kural koyucu - denetleyici devlet tarafından sürekli olarak izlenmektedirler. Yasalara ve etik kurallara aykırı bir davranışta bulunduklarında yasal yaptırımlara ve cezalara başvurulmaktadır. Bunun sonucunda hem yüksek tutarlı maddi zarara uğrama, hem de isimlerinin zarar görme olasılığı ortaya çıkacaktır (Harvey, 2004) . Örgütler ile sosyal çevre arasındaki bu köprüyü ancak, dünyada yükselen etik değerleri iyi analiz edecek, etik kirliliği

giderecek, etik karar verme süreçlerinde sorunları giderecek, bir etik lider ile mümkün olduğunu görmekteyiz (Çelik, 2013, s.90-115-116) . Etik liderin işi yanlış olanın karşısında durmak ve yanlışın oluşumunu engellemektir (Yılmaz, 2006,s.30-31) .

Etik lider, farklı görüşteki çalışanların davranışları iyi analiz ederek onların değişik özelliklerini kabul eder. Bu da kurumsal yaratıcılığı ortaya çıkarır. Etik lider bu aşamada belirsizliğin olduğu ortamları ortadan kaldırır ve sonuç olarak stresin oluşmasını engeller (Yılmaz, 2006,s.30-31) .

Etik liderler, karar alma sürecinde etik değerleri kullanırlar. Lider aldığı kararların sorumluluğunu da alır ve arkasında durur. Bu da etik liderin, etik olgunluğa eriştiğini gösterir. Liderin başarılı olması için etik olgunluğa erişmesi önemlidir (Yılmaz, 2006, s.30-31) . Etik değerler doğrultusunda karar veren ve astlarını da bu yönde eğiten liderler, örgüt içinde kabul edilmesi daha yüksek olmaktadır (Akt.Mert ve Eren, 2008, s.737) .

1.12. Etik Liderlik Davranışları

Takipçilerinin liderlerini etik değerlendirmesi ve etik değerinin algılanmasında üç unsur etkilidir:

- Liderin ahlaki karakteri,
- Liderin vizyon, konuşma ve davranışlarında gösterdiği etik değerler,
- Lider ve takipçilerinin içinde beraber bulundukları ortamda yapılan davranış ve verilen kararlardaki etik seçimdir (Wren,1996; Kouzesve Posner 1993; Akt.Mert ve Eren, 2008, s.737) .

Özdemir’e göre, ‘‘Liderler diğer insanları motive etme ve onların kendi bakış açıları kadar organizasyonun kurallarına ve politikalarına uyulması gücüne de sahiptirler. Liderler, yanlıştan doğruyu ayırmanın zor olduğu yerde bir gri alanlarla karşılaşır. Ancak, her zaman diğerlerine göre daha fazla doğru olan bir cevapları vardır. Bu cevap ise etik olan bir cevap olmalıdır. Fakat bir liderin almış olduğu her karar ve yaptığı her eylemde mükemmel olması beklenemez. Liderliğin değeri ve kalitesi de bir liderin niyeti, değerleri, inançları bir diğer ifadeyle karakterinin ne olduğu ile ölçülür’’ (Özdemir, 2003; Akt.Mert ve Eren, 2008, s.737) .

Harvey'e (2004) göre etik liderliğin on temel özelliği şöyle sıralanabilir:

“1. Değerleri ve etik bilincini oluşturmak. Etik kurallardan ayrılmayan liderler ortak değerleri, iş yapma ilkelerini ve etik standartları düzenli biçimde dile getirir ve bunların anlaşılmasını, desteklenmesini ve benimsenmesini sağlarlar.

2. İnsanlara sorumluluk vermek. Bu liderler kendilerinin ve diğer insanların etik değerlere uyma zorunluluğu konusunda sorumlu olduklarını düşünürler. Bu değerler ihlal edildiğinde kesinlikle hoşgörülü davranmazlar.

3. Başkalarına örnek olmak. Bu liderlerin "özü ile sözü bir olduğu" için, başkalarında dürüst davranmaları gerektiğini düşünürler.

4. Değerler çerçevesinde karar vermek. Bu liderler karar alma aşamasında değerlerini ve rehber ilkelerini gözetirler. Yaptıkları her işte etik değerlerini ortaya koyarlar ve her yaptıkları önemlidir.

5. Politika ve uygulamaların uyum içinde olmasına özen göstermek. Bu liderlerin kuralları ile standartları, değerleri ile etik kurallarını destekler niteliktedir. Bir etik ikilemle karşı karşıya kaldıklarında sorunu kısa sürede ve korkusuzca çözerler.

6. Değerler ve etik konusunda eğitim vermek. Bu liderler insanların doğru inanışları iyi davranışlara dönüştürmek açısından gerekli güveni ve becerileri kazanmalarına yardımcı olmak amacıyla zaman ve kaynak ayırırlar.

7. Algılara dikkat etmek. Bu liderler meslektaşlarının, çalışanların, müşterilerin ve kendi etki alanları içindeki diğer herkesin duygularına, görüşlerine ve tepkilerine dikkat ederler. Etik ve dürüstlük söz konusu olduğunda algılar gerçeğin kendisidir.

8. İstikrarlı ve hızlanan bir değişime odaklanmak. Bu liderler pek çok alanda çok sayıda küçük iyileştirmeler gerçekleştirirler. Etik kurallara ve değerlere uyum sağlanması bir birikimin sonucudur.

9. Etik değerler sahip insanları iŖe almak ve yükseltmek. Bu liderler Ŗirkete insan alır ve yükseltme konusunda karar verirken kriter olarak misyonlarını, vizyonlarını ve değerlerini kullanırlar. Bu ilkelere inanan ve dürüst davranan kiŖileri seçerler.

10. İnisiyatif almayı desteklemek. Bu liderler insanları yakınmak, birilerini suçlamak ya da başkalarını beklemek yerine, öne çıkıp etik konusunda yol gösterici olmak yönünde motive eder'' .

Etik liderin örgüt içerisinde nasıl algılandığını görmesi için, örgütünde bir takım uygulamaları hayata geçirmelidir. Liderin örgüt içerisinde nasıl algılandığını bilmesi gerekir. Bunu anketlerle ya da ayrılanlarla konuşarak öğrenilebilir. Lider, çalışanlarından dürüstlikle geri besleme isteyebilir. Etik olarak yöneten liderlerin karar verme süreçleri, düşünceleri ve gerçekleri şeffaf olmalıdır. Etik lider çalışanlarına etik rehber olmalı ve etik örgütte günlük hayatın bir parçası olmalıdır. Çalışanların yasalara uygun hareket edip etmediklerini değil, etiğe uygun davranıp davranmadıklarını üzerine yoğunlaşmalıdır. Liderin etik olması etkili olmasını da sağlar. Liderin etik olması, doğru ve dürüst kiŖilięi zaman içinde örgütün standartları haline gelerek; örgütün çalışanlar, müŖteriler ve paydaşlar gözünde durumu olumlu olmasına neden olacaktır. Etik olmayan liderler kısa vadede çok başarılı olabilirler, fakat uzun vadede kariyerlerin sonu olabilir. Etik lider doğru bildiği konuları sonuna kadar savunur. Etik liderin, özel hayatında etik ilkelere uyması, iŖ hayatına da yansıyacaktır. Bu tür liderler kiŖisel yaşamlarına dikkat ederek, kendilerini sürekli bu konuda eğitirler. Liderin kiŖisel tavrı profesyonel itibarını doğrudan etkileyecektir (Özdaşlı ve Derya, 2011, s.80-81) .

Yukl (2002,s.406) etik liderlik davranışları ile etik olmayan liderlik davranışlarını sekiz başlık altında değerlendirmiştir. Tablo 1’de görüldüğü gibi etik olmayan lider bireysel ve kendi menfaatlerine yönelik hareket ederken, etik lider daha fazla gruba yönelik, etkili ve sinerji oluŖturarak hareket etmeye odaklıdır (Tuna ve Yeşiltaş, 2013, s.193) .

Tablo.1. Etik Liderliğin Değerlendirilmesinde Önerilen Kriterler

Kriterler	Etik Liderlik	Etik Olmayan Liderlik
Liderde güç kullanımı ve etkileme	Çalışanlara ve örgüte hizmet eder.	Personelin kişisel amaçlarını ve ihtiyaçlarının tatminini sağlar
Çoklu paydaşlarla ilgilenmenin değerlendirilmesi	Uygun olduğu sürece onlarla denge ve bütünlük içerisinde hareket eder.	Kişisel kazancının en yüksek düzeyde olduğu koalisyona ulaşmasını sağlar.
Örgüt için vizyon geliştirme	Çalışanların ihtiyaçlarını, değerlerini dikkate alarak vizyon geliştirir.	Örgütün başarabileceği tek yönlü, kişisel bir vizyon oluşturur.
Liderin davranışlarındaki doğruluk	Farklı açılardan desteklenmiş olan, tutarlı faaliyetler çerçevesinde hareket eder.	Kişisel amaçlarına uygun olan çıkarıcı davranışlar sergilemektedir.
Liderin kararlarında ve faaliyetlerinde karar alma tarzları	Misyonun başarılması veya misyonun yerine getirilmesi için kişisel risk almaya isteklidir	Gerekli kararlarda ve faaliyetlerde liderin alması gereken riski üstlenmekten kaçınır.
Operasyonları hakkında ilgililerle gerekli bilgiler açısından iletişime geçme	Örgütteki olaylar, problemler ve faaliyetlerle ilgili tam zamanında ve eksiksiz açıklama yapar.	Problemlerle ve gelişmeyle ilgili olarak önyargılı hareket eder, çalışanlara yönelik aldatma ve çarpıtma yöntemlerini kullanır.
Eleştiren ve aynı fikirde olmayan çalışanlara yönelik cevap verme	Kritik durumlarda sorunlarla ilgili daha iyi çözümler bulunabilmesi için çalışanları cesaretlendirir.	Herhangi bir konuda önyargılı olma ve aynı fikirde de olmama durumunda baskı ve cesaret kırma yöntemini kullanır.

Kaynak: Yukl,2002, s.406; Akt.Tuna, M. Ve Yeşiltaş, M. (2013). Liderliğin Etik Boyutu: Etik Liderliğin Otel İşletmelerindeki İşgörenler tarafından algılanması, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 184-209.

1.13. Etik Liderlik Yaklaşımları

Etik Liderlik yaklaşımlarını, Burns'un Etik Liderlik Yaklaşımı ve Heifetz'in Etik Liderlik Yaklaşımı olarak iki grupta inceleyebiliriz.(Ethical Leadership, Anonim, b.t., s.491-492). .

- **Burns'un Etik Liderlik Yaklaşımı;** Burns'e göre birbirinden farklı ahlaki değerlere sahip çalışanların birbirleri ile çatışmalarını önlemek ancak örgüt içinde yüksek etik standartlara ulaşmakla mümkündür.Bu da liderin, çalışanların etik davranış ve karakter düzeylerinin arttırılmasına yönelik çalışmaları ile gerçekleşecektir.Bu tür lider ve çalışanların eşitlik, adalet ve özgürlük konusundaki bilinç düzeyleri, oldukça yüksektir.
- **Heifetz'in Etik Liderlik Yaklaşımı;** Ronald Heifetz' göre liderin başlıca sorumluluğu, çalışanlar arasındaki çatışmaları çözme ve çatışmalar sonucunda oluşan değişiklikleri en iyi şekilde yönetme olarak açıklamıştır. Etik lider toplumsal değerlere, birlikte çalıştıkları kuruluşların değerlerine ve çalışanların değerlerine odaklanmak durumundadır.Her iki yaklaşımda lider ve çalışanların arasındaki ilişkiyi vurgulamakta ve ortaklaşa bir süreç olduğunu iddia etmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. İŞ TATMİNİ

Bu bölümde iş tatmini kavramının tanımı ve önemi, iş tatmini kuramları, boyutları ve iş tatminine etki eden faktörler yer almaktadır.

2.1. İş Tatmini Kavramı

1930'lara kadar iş tatmini kavramı konusunda çok önemli çalışma bulunmamaktadır. 2. dünya savaşından sonra endüstrileşmenin getirdiği olumsuz sonuçları ortadan kaldırmak için araştırma konusu olmaya başlamıştır. Bu araştırmalar kurumsal olmasa da iş tatmini kavramının öne çıkmasında önemli bir rol oynamıştır (Okumuş, 2011, s.40) . İş tatmini ile ilgili birçok tanımlama mevcuttur. Bu tanımlamaları şöyle sıralayabiliriz:

İş tatmini, iş görenlerin işten elde ettiği maddi çıkar ile birlikte çalışmaktan zevk duyduğu iş arkadaşlarıyla birlikte yaptıkları işten, bir sonuç elde etmelerinin verdiği mutluluktur (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2011, s.202) .

İş tatmini, iş şartlarının ve işten elde edilen sonuçlar doğrultusunda bireyin yaptığı bir değerlendirmedir. Burada önemli olan bireyin o iş ve işten sağladığı maddi ve manevi sonuçları nasıl algıladığı ve bu algı doğrultusunda verdiği duygusal cevaptır (Çekmecelioğlu Gündüz, 2011, s.34) .

İş tatmini, iş görenin işinden, fiziki ve sosyal çevresinden elde etmek için çaba gösterdiği rahatlatıcı duygu olarak tanımlanmaktadır (Yazıcıoğlu, 2009, s.237) . Diğer bir ifade ile iş tatmini, bireyin işi ve işindeki sürdürdüğü yaşantıdan zevk aldığı duygusunu ile ifade eden bir algıdır (Yazıcıoğlu, 2010, s.245) .

İş tatmini ile ilgili yapılan diğer bir tanım ise, bireyin işinin özellikleri, bireyin işi, kendisi için önemli olan nitelik ve özellikleri sağlaması sonucunda ulaşılan olumlu duygudur (Ceylan ve Ulutürk, 2006, s.50) .

Bu tanımlardan sonucunda iş tatminine etki eden faktörlerin en önemli olanlarını, örgütün yapısı, iş görenin elde ettiği maddi çıkar, birlikte çalıştığı iş

arkadaşları ve yönetici durumundaki kişilerin davranışları olarak görmekteyiz. Birey yaptığı işten memnuniyet duyuyorsa ve işin özellikleri ile iş görenin istekleri birbirine uyuyorsa iş tatmini oluşmuştur. Bunların tam tersi tutumlar sergiliyorsa iş tatminsizliği sonucu ortaya çıkmaktadır (Silah, 2005, s.116) .

2.2. İş Tatmininin Önemi

Örgütlerde iş görenlerin örgütün amaçlarına hizmet vermeleri, kar elde etme, rakiplerin karşısında üstünlük elde etme, örgütsel ve bireysel performansın artışı ancak iş tatmini ile gerçekleşecektir (Mammadova, 2013, s.17) . İş görenlerin, beklentilerinin karşılanması yüksek bir iş tatminin sağlayacak, bu da iş görenin performans ve verimliliğinin belirgin bir şekilde yükselmesine, örgütün belirlediği amaçlara daha hızlı ulaşılmasına neden olacaktır.

Küreselleşen dünyada örgütlerin tek amacı ürettiği ürün ya da hizmet olmamaktadır. Bu amaçlarının içinde insan faktörünü de önem vermesi gerektiğini bilmektedir. Örgüt iş göreninin işe alım süreçlerinin başlamasıyla birlikte onu yeteneklerine uygun bir işe yerleştirmek, eğitilmesini sağlamak zorundadır. Bunun yanında örgütün belirlediği amaçları kendi amaçları gibi hissetmesini sağlamak için onu motive edecek, maddi ve manevi desteğin verilmesi, işinde ve aile yaşantısında mutlu olması, kendi başarısının örgütün başarısını nasıl etkilediğinin gösterilmesi gerekmektedir (Türk, 2007, s.67) .

İş tatminin yüksek olduğu örgütlerde iş görenlerin hem özel hem de iş hayatları olumlu yönde etkilenir. İş görenler beklentilerinin karşılanması nedeniyle iş değiştirmeyi düşünmezler, işe olan konsantrasyonunun yüksek olması iş kazaları riskini düşürür, örgüte bağlılığı artar, stresiz bir yaşam elde etmesi nedeniyle bunu aile yaşantısına yansıtarak özel yaşantısında mutlu ve huzurlu olur, sosyal ihtiyaçlarını rahatlıkla karşılayabilir, bu hazzı sosyal hayatına da taşır. İş tatmini yüksek çalışanlardan oluşan örgütte ise devamsızlık ve işten ayrılma oranları azalır, işyerindeki verimlilik artar. Bu sonuçları gören yöneticiler iş görenlerine motive edici işler yönlendirmeyi bir insani sorumluluk olarak düşünürler. Yüksek iş tatmini işyerinin iyi yönetildiğini gösterir. İş tatmini ya da tatminsizliğinin, dolaylı ya da dolaysız örgütsel çıkarları etkilediğini görüyoruz. Bu da iş tatminin hem bireysel hem de örgütsel açıdan önemini göstermektedir (Şen, 2008, s.6-7-8) .

2.3. İş Tatmini Boyutları

İş tatmini statik, durağan bir olgu değildir. Bireylerin iş tatmini ya da tatminsizliğini ortaya çıkaran fiziksel, kültürel ve sosyal faktörler bulunmaktadır. Çoğu zaman bireylerin aynı çalışma ortamında benzer durumları farklı şekilde algıladıkları ve farklı tepkiler verdikleri görülmüştür. Bu sebeple araştırmacılar, iş tatminini tek boyutlu incelemek yerine değişik boyutlardan incelenmesi konusu üzerinde durmuşlardır. İş tatminin etkileyen faktörler, bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki bölümde detaylı olarak incelenmiştir (Silah, 2005, s.117) .

2.3.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

Bireylerin bazı bireysel özellikleri iş tatminini etkileyebilmektedir. Bu değişkenler aşağıda kısaca tanıtılmaktadır:

2.3.1.1. Yaş

Yapılan araştırmalar sonucunda yaşla iş tatmininin pozitif yönlü bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur. Yaş ilerledikçe iş tatmininin de arttığı gözlenmiştir. Genç bireyler, çalışma yaşantılarının başlangıcında olmaları nedeniyle iş hayatından beklentileri ve istekleri farklı olacaktır. İş arama ve işe yerleşme aşamalarından sonra o işe bağlanmaları için belli bir sürenin geçmesi gerekmektedir. Gelecekteki iş hayatları için belki de gerçekçi olmayan, farklı beklenti ve isteklerde olmaları nedeniyle işlerine bağlılıkları çok sıkı olmayabilir. Diğer örgütlerden alacakları farklı tekliflere yönelebilirler (Izgar, 2012, s.116) .

Çalışanların, yaşların ilerledikçe, terfi olanakları artması ve yaptıkları çalışmalarının sonucunda ödüllendirmeleri nedeniyle iş tatmini düzeyleri de artacaktır (Mammadova, 2013, s.29) .

2.3.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet faktörünün iş tatminin etkilemesi ile ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda cinsiyet farklılıklarının iş tatminin çok fazla etkilemediği görülmüştür. Yapılan diğer araştırmalar ise kadınların erkeklere göre aile tatminine, kişisel tatmine ve güvenliğe daha çok önem verdikleri, iş tatmini ile

ilgili özelliklere daha az önem verdikleri görülmüştür (Aydoğan , Köse ve Şenel, 2011, s.122) .

2.3.1.3. Kişilik

Bireylerin kişilik özellikleri yetiştirildikleri aile, yaşadıkları çevre ve hayatları boyunca başlarından geçen olumlu ya da olumsuz bir takım deneyimlerden dolayı farklılık gösterebilir. Yapılan araştırmalar iş tatmini ile bireylerin kişilik özelliklerinin birbiri ile yakından ilişkili olduğunu göstermiştir. Bireyin kişilik özellikleri, örgütün istediği kişilik özellikleri ile aynı yönde değilse iş tatmini konusunda problemler yaşandığı görülmüştür. Bu nedenle örgütler birlikte çalışacakları bireylerin kişilik özellikleri değiştiremeyecekleri için işe alımlarda kişilik envanterleri kullanarak o işe uygun bireyleri çalıştırmaktadırlar (Kılıç, 2008, s.20-21) .

2.3.1.4. Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi çalışma yaşamını etkileyen önemli değişkenlerden biridir. Örgütlerdeki çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça iş tatmininde artış olduğu görülmektedir. Bireyler küçük yaşta işe girmektense, uzun süreli eğitim alarak eğitim maliyetine katlanmakta ve bu arada elde edeceği gelirden vazgeçmektedir. Bireyler eğitim bittikten sonra çalışma yaşamına girmekte ve örgütten, ücret ve diğer konulardaki beklentileri yükselmektedir (Izgar, 2012, s.117) .

Çalışanlar eğitim düzeylerine ve deneyimlerine uygun bir pozisyonda değillerse mutsuz olmakta ve iş tatminleri azalmaktadır (Aydoğan , Köse ve Şenel, 2011, s.122) .

2.3.1.5. Kıdem

Geçmiş dönemlerde yapılan araştırmalarda işe yeni başlayan çalışanların yeni işin heyecanı ile daha yüksek iş tatmini sağladıklarını, fakat zamanla iş tatmin düzeylerinin düştüğü gözlenmiştir. Çalışanların zaman içerisinde örgütten talep ettiği beklenti ve istekleri karşılanmadığından iş tatmin düzeyi düşmektedir. Bir kısım araştırmacı ise çalışanları kıdemleri arttıkça iş tatmin oranında yükseldiğini belirtmişlerdir. Kıdem artışı çalışanın yaşının ilerlemesiyle birlikte başka iş

bulamama endişenin oluşmasına neden olmakta, sonuç olarak iş tatmin düzeyinin yükselmesine neden olmaktadır (Okumuş, 2011, s.53-54) .

2.3.1.6. Medeni Durum

Evli bireylerin, diğer çalışanlara göre işten ayrılma eğilimlerinin daha az olduğu göze çarpmaktadır. Bunun ana sebebinin diğer eşin çalışma şartları, aile ve ekonomik faktörlerin olduğu belirtilmiştir. Bekâr olan bireylerde iş hayatlarında beklentilerinin karşılanmadığı durumlarda iş tatmininin daha azaldığını ve işten çıkma oranının arttığı görülmüştür. Evli olan çalışanların daha az devamsızlık yaptıkları, daha az işten ayrılma ve bekârlara göre daha tatminkâr oldukları gözlenmiştir (Öztekin, 2008, s.38) .

2.3.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler

İş tatmini; işin niteliği, çalışma koşulları, yönetim biçimi, terfi, örgüt içi iletişim, ücret gibi örgütsel faktörlerden etkilenmektedir.

2.3.2.1. İşin Niteliği

İşyerinin bireye sağladığı tatmin, mevcut işin niteliği ve iş görenin bu işi nasıl algıladığına bağlıdır. Bireyin yaptığı işin ilgi çekici, haz verici, bireyin ilgi ve yeteneklerine uygun olması gerekmektedir. Çalışma ortamı içinde birey kararları kendi veriyorsa ve inisiyatif kullanabiliyorsa bu durum iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Bunun yanında bireye aşırı sorumluluk yükleyen işlerde iş tatminsizliğine yol açabilmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007, s.125; Özkalp ve Kırel, 2013, s.115) .

Bireyin yaptığı iş kendi ilgi ve yetenekleri ortaya çıkmasına yardımcı olmalıdır. Bu sorun montaj hattı gibi aynı işin sürekli tekrar ettiği, rutin mesleklerde karşımıza çıkmaktadır. Monotonluk sonucu bireyin bir eser yarattığının farkına varamaması, iş tatmin düzeyini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu tip işyerlerinde bireyin yaratıcılığı geliştirecek programlara dâhil edilerek, mümkünse iş rotasyonuna gidilerek iş tatminini doğrudan etkileyecek müdahalelerde bulunması gerekecektir (İşcan ve Timuroğlu, 2007, s.125; Özkalp ve Kırel, 2013, s.115) .

2.3.2.2. Çalışma Koşulları

İşyeri çalışma koşulları, bireyin iş yerindeki sağlık, güvenlik ve rahatlığına ilişkin çalışma ortamını ifade etmektedir. Teknolojide ve üretim tekniklerinde meydana gelen önemli değişiklikler, işverenlerin çalışanlarının sağlık ve güvenliğini koruyucu nitelikte çalışma şartları oluşturulmasını zorunlu hale getirilmiştir. İşyerinde, işçi sağlığı ve güvenliğini iyi yönetebilmek için ilk olarak bu sorunları öncelik sırasına göre tespit etmek gerekmektedir. Bu sorunlar tespit edilip iş görenlerin, insan sağlığına uygun şartlarda ve güvenli bir ortamda çalışmaları; iş tatminini yükseltecek, verimlilik ve performans artışlarına sebep olacaktır. Böylece hem iş yeri ahlaki sorumluluğunu yerine getirecek, hem de iş yeri faaliyetlerinin aksamadan yürütülmesine nedene olacaktır (Karcıoğlu , Timuroğlu ve Çınar, 2009, s.62; Dursun, 2010, s.616-626) .

2.3.2.3. Yönetim Biçimi

Yönetim tarzı, iş görenin iş tatmininde önemli bir unsurdur. Yapılan araştırmalarda ücret gibi iş tatminini direkt etkileyen, motivasyon kaynağının düşük olduğu iş ortamlarında, yönetici ve yönetim tarzının iş tatminin yükseltebilecek bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır. Yöneticilerin, yönetimdeki karar verme süreçlerinde iş görenlerinde düşüncelerini alarak, onların kendilerini göstermelerini, sorunları ile ilgilenerek, yaptıkları işten keyif almalarını sağlamak etkili sonuçlar doğuracaktır. İşyerinde İş gören tatminine istinaden verimlilik ve performans yükselmeleri direkt kendini gösterecektir. İş tatminin artırılması için yönetim tarzının katılımcı ve yol gösterici olacak şekilde düzenlemelere tabi tutulması gerekmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008, s.4) .

2.3.2.4. Terfi

Bireyler, işyerlerinde belli bir süre çalıştıktan kariyerlerini geliştirmek ve yukarı doğru hareket etmek isterler. Çalışanlar terfi ederek daha yüksek bir ücret, daha iyi yaşam ve çalışma koşullarına sahip olmayı arzu ederler. Bingöl'e göre “bireyin hâlihazırda bulunduğu görev kademesinden daha fazla sorumluluk gerektiren, daha geniş yetki ve hareket özgürlüğü tanıyan ve daha az gözetimin söz konusu olduğu bir işe atanması durumunda terfi olayı gerçekleşmiş olur” (Dursun, 2010, s.593) .

Terfinin adil bir biçimde gerçekleşmesi gerekmektedir. Terfiyi hak eden çalışanın alması iş tatminini yükseltir, tam tersi bir durum iş ortamında huzursuzluklara neden olabilir. Kıdem sırasına göre yapılan terfinin daha fazla iş tatminine neden olduğu görülmüştür. Fakat iyi bir performans sisteminin oluşturulduğu işyerlerinde performansa dayalı terfinin daha fazla iş tatminine neden olduğu sonucuna varılmıştır (Özkalp ve Kirel, 2013, s.116) .

2.3.2.5. Ücret

Ücret iş görenin işletmeye giriş nedeni olduğu gibi, işletmeye sürekli bağlanmasına da sebep olmaktadır. Ücretteki artış iş görenin ekonomik gücünü arttırmasının yanında, sosyal bir statü ve saygınlık sağlar (Yiğenoğlu, 2007, s.43-44) .

İş görenler, yaptıkları işin karşılığında ücret aldıklarında tatmin olurlar. İş görenin elde ettiği tatmin, aldığı ücret ile kendisine ödenmesini düşündüğü ücretin arasındaki farka bakarak belirlenir. Bu fark eşitse iş gören tatmin elde etmiş demektir. Yapılan araştırmalar İş tatmini elde etmede ücretin çok önemli bir rol oynadığı ortaya çıkmıştır. Ücret düşükse tatmin az, yüksekse fazladır. İş tatmini etkileyen skalada ilk sıralarda yer almaktadır (Çalışkan, 2005, s.10) .

Ücretin bu kadar önemli olması ana sebepleri: Temel ihtiyaçları karşılaması, başarının simgesi olması, mevkii ve bireye maddi-manevi güç hissini vermesidir. Bu sebeple örgütler adil bir performans, terfi politikası ve ücret sistemi ile iş tatmin düzeyini arttırabilirler (Çalışkan, 2005, s.10) .

2.3.2.6. İletişim

İş görenler iletişim aracılığı ile yöneticilerinin ve diğer çalışanların neler beklediğini, kendileri hakkında ne düşündüğünü ve işlerini nasıl yapmaları gerektiğini öğrenirler. İletişim, örgüt içerisinde bilginin iletilmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu sebeple hem yönetim hem iş gören iletişim kanallarını sürekli açık ve istenilen düzeyde tutmak zorundadır. Bu durum örgüt içerisindeki belirsizlikleri de ortadan kaldıracaktır. İletişim yokluğu ve eksikliği örgütlerde belirsizliğe neden olmaktadır. Bu da iş ortamının stresli olmasına, güvensizliğe, iş tatminsizliğine, verimlilik düşüşüne ve işten ayrılma eğilimlerine neden olmaktadır. İş görenler

iletişim halinde oldukları sürece işlerinde memnunu kalmaktadırlar (Bozkurt ve Bozkurt, 2008, s.3) .

2.3.2.7. Çalışma Arkadaşları

Sanayileşme ile birlikte küçük işyerlerinin yerini, byk fabrikalara bırakmıştır. Bu durum değişik özelliklere sahip ve farklı yapıda iş görenleri aynı çatı altında bir araya gelmelerini sağlamıştır (İşcan ve Timuroğlu, 2007, s.127) .

İş ortamında iş görenin arkadaşları ile uyumlu bir şekilde çalışması, iş arkadaşlarından destek görmesi iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Bireyin iş arkadaşlarının teknik açıdan yeterli ve sosyal açıdan destekleyici olmaları önemli bir niteliktir (Kutani ve Mesci, 2010, s.532) .

2.4. İş Tatmini Konusunda İleri Sürülen Motivasyon Teorileri

İş tatmini tutum olarak, davranış içeren motivasyondan farklı olmasına karşın sistematik olarak ilk kez motivasyon kuramları ile incelenmeye başlanmıştır (Yüksel 2005, s.294). İş tatminine değişik açılardan bakan kuramları, kapsam kuramları ve Süreç kuramları olarak iki ana başlıkta inceleyebiliriz (Türk, 2007, s.83) .

2.4.1. Kapsam Kuramları

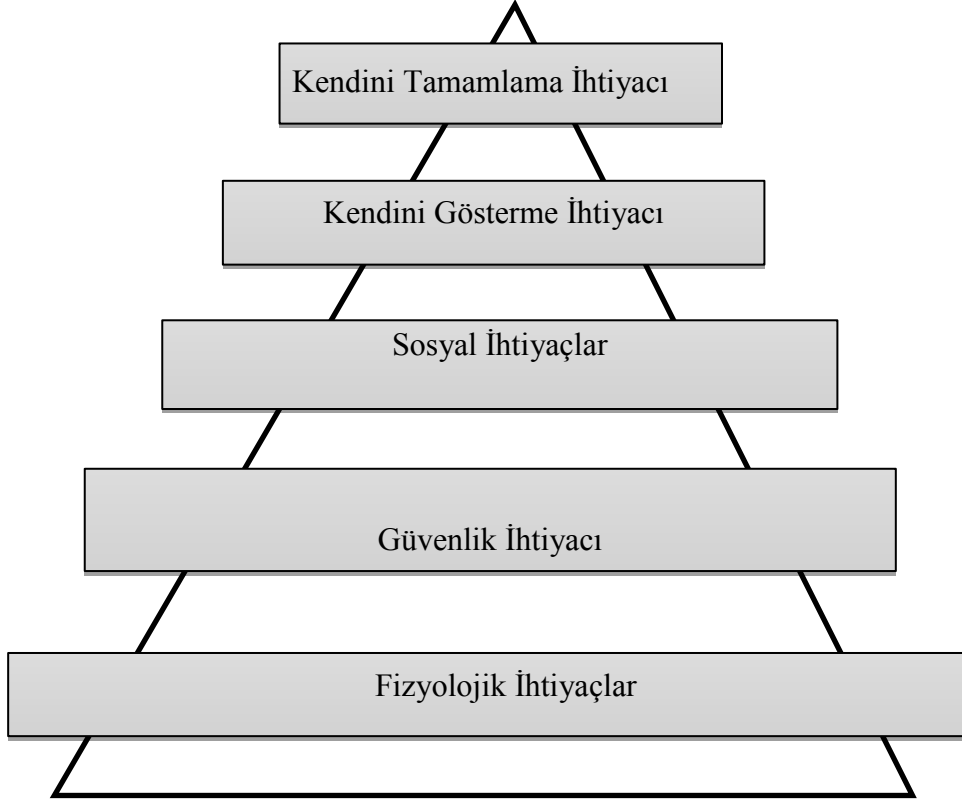
Kapsam kuramlarını inceleyen araştırmacılar, bireyleri çalışmaya yöneltten faktörler üzerinde çalışmışlardır. Bu yaklaşımlara göre kendi ihtiyaç ve isteklerini karşılamak için çalışan bireylerin, ihtiyaç ve istekleri güdüleyen davranış biçimlerini inceleyerek belli sonuçlara ulaşmak mümkündür (Türk, 2007, s.83) .

Kapsam kuramlarının en önemlileri; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Herzberg'in ift Faktör teorisi, McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisidir.

2.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı, motivasyon teorilerinin arasında en çok bilinenler yaklaşımdır. Bu yaklaşımın iki ana unsuru bulunmaktadır. İlk varsayım, birey ihtiyaçlarını gidermek için belli davranışlarda bulunur, ihtiyaçlar davranışları belirler. İkinci varsayım ise, birey için ihtiyaçların sırası önemlidir. Alt

sıradaki ihtiyaçlar giderilmeden, üstteki ihtiyaçlara geçilemez. Alt düzeydeki ihtiyaçlar giderildiğinde, st düzeydeki ihtiyaçların davranışları etkilme gcde artar (Koçel, 2013, s.623) .



Şekil.1.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Koçel, T.(2013). *İşletme Yöneticiliği* (13.Baskı). İstanbul: Beta Yayımcılık. s.624.

Bu ihtiyaçların oluşturduğu hiyerarşı şöyledir:

- Fizyolojik İhtiyaçlar: Yemek yeme, su, uyku, seks
- Güvenlik İhtiyaçları: Can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma
- Sosyal İhtiyaçlar: Gruba mensup olma, kabul edilme
- Kendini Gösterme İhtiyacı: Tanınma ve saygınlık kazanma, kendine güven duyma
- Kendini Tamamlama İhtiyacı: Sahip olunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılık

İş tatmini açısından Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine bakıldığında, örgütlerde yöneticiler iş görenleri hangi ihtiyacı giderildiğinde tatmin olacağını tespit edip, o ihtiyaçlarını tatmin edebileceği ortamı yaratırsa onların davranış şekillerini etkileyebilir (Koçel,2013,s.624). Örneğin bireyin fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayabilmek için aldığı ücretin yeterli olması gerekmektedir. Örgütte yapılacak adil ve performansa dayalı ücret politikası iş görenlerin ücret konusundaki iş tatminin arttırarak daha verimli çalışmalarını sağlayacaktır.

2.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

F.Herzberg tarafından geliştirilen çift faktör kuramı en önemli motivasyon kuramlarından biri olmakla birlikte iş tatmini ile ilgili geliştirilen en önemli kuramlardandır. Çift faktör kuramı, durum koruma faktörleri ve motivasyon faktörleri olarak iki grupta incelenmiştir. Durum koruma faktörleri iş dışındaki çevreyle ilgilidir. Bunlar işletmenin genel politikası, ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği, kişiler arası ilişkiler ve denetim olarak sıralayabiliriz. Durum koruma faktörleri, iş tatminini sağlamamaktadır, fakat tatminsizliği de önlemektedir. Motivasyon faktörleri ise, bireylerin işteki başarısı, tanınma, yükselme, işin kendisi, geribildirim ve sorumluluk alma gibi etkenlerdir. Motive edici faktörler bireyin işteki başarısını ve iş tatminini doğrudan etkilemektedir (Toker, 2007, s.95) . Durum koruma faktörleri motive etmeyebilir fakat motivasyon için gerekli ortamı hazırlar. Motivasyon, motive edici faktörler devreye girince gerçekleşmektedir. Bu teorinin yöneticiler arasında bu kadar yaygın olması iş'le ilgili terimlerin kullanılmış olmasındandır (Koçel, 2013, s.626-627) .

2.4.1.3. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

McClelland bu teorisinde sonradan elde edilen, öğrenilerek elde edilecek ihtiyaçlar üzerinde durmuştur. Bu teoride önemli olan ihtiyaçların tatmin edilmesi değil, çalışanların verimliliğini arttırmaya yönelik yeni ihtiyaçlar yaratıp geliştirmektir (Tetik ve Pala, 2009, s.88-89) . Sonradan kazanılan ihtiyaçlar üç ana grup altında toplanmıştır:

Başarı ihtiyacı; başarılması güç ve karmaşık görevleri yerine getirme arzusudur. Başarı İhtiyacı güdüsü bireyin ulaşılması güç amaçlar belirleyerek, bu amaçlara ulaşmak için gereken tüm bilgi ve yeteneğe sahip olması, başarı için bunları kullanmasıdır (Tetik ve Pala, 2009, s.88-89; Silah, 2005, s.96-97) .

Bağlanma güdüsü; bireyin diğer insanlarla ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkileri ifade etmektedir. Bağlanma güdüsü olan bireyler çevrelerinde onları başarıya götürecek kişiler ile ilişki kurmayı ve geliştirmeyi tercih ederler (Tetik ve Pala, 2009, s.88-89; Silah, 2005, s.96-97) .

Erk (Güç) güdüsü; Başkalarını kontrol etme ve davranışlarını etkilemeyi ifade etmektedir. Güç kullanan bireyler rekabetçi ortamlardan hoşlanırlar ve risk almayı tercih ederler (Tetik ve Pala, 2009, s.88-89; Silah, 2005, s.96-97) .

Bu güdülerin çoğu bireylerde bulunur. İş ortamında bu güdülerden biri diğerine göre daha baskındır. Burada önemli olan yöneticinin hangi güdünün daha baskın olduğunu tespit ederek, iş gören-iş uyumunu sağlayarak iş tatmini düzeyini arttırmaktır (Tetik ve Pala, 2009, s.88-89; Silah, 2005, s.96-97) .

2.4.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları, kapsam kuramlarının aksine motivasyonu dışsal birtakım faktörlere dayandırarak açıklamaya çalışmışlardır. Süreç kuramlarının başlıcaları; Adams'ın Eşitlik Kuramı, Vroom'un Bekleyiş Kuramı ve Locke'un Amaç Kuramıdır.

2.4.2.1. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Adams'ın eşitlik kuramının temeli sosyal karşılaştırma olgusuna bağlıdır. Birey işinde bir çaba harcayarak, belli bir sonuç elde eder. Aynı çalışma ortamında başkalarının da çaba harcayarak elde ettikleri sonuçları kendi sonuçları ile karşılaştırır. Eğer sonuçta bir eşitsizlik algılsa davranışlarını eşitliği sağlamak için değiştirebilir (Koçel, 2013, s.637; Tetik ve Pala, 2009, s.89-90) . Eşitsizliği gidermek için birey aşağıdaki davranışları gösterebilir:

- Sarf ettiği çabayı değiştirebilir. (örneğin performansını düşürür)
- Elde ettiği sonucu değiştirebilir (örneğin yüksek ücret isteme)

- İşi bırakma (istifa, iş yeri değişikliği, devamsızlık)
- Karşılaştırma yaptığı kişiyi değiştirme
- Eşitsizliği akla uygun bir sebebe bağlama
- Karşılaştırma yaptığı kişinin sarf ettiği gayreti azaltma (o kişiden işlerine yardım etmesini isteme)

Bu kuramı örgüt yöneticileri iş görenlerin motivasyonunu ve iş tatminlerini arttırmak için kullanmak istediklerinde; eşit harcanan çabaya eşit ücret ya da ödüllendirme ile sonuçlandırmak durumundadır (Koçel, 2013, s.637) . Bu da iyi bir performans yönetiminin ve ücret politikasının izlenmesi demektir. Buradaki tek amaç eşitsizliğe verilen tepkilerin farklı olması nedeniyle eşitliği sağlayacak örgüt politikalarının geliştirilmesidir.

2.4.2.2. Vroom'un Bekleyiş Kuramı

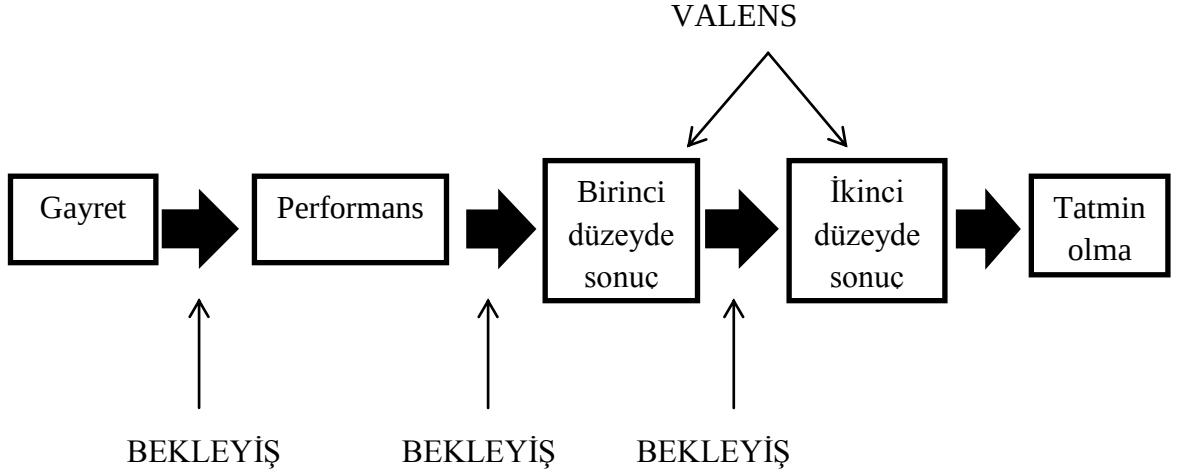
Vroom'un bekleyiş kuramının temelinde; çalışanın gösterdiği çaba karşılığında ödül verileceği beklentisi, bu ödülü almak için istekli olması, ihtiyacının şiddeti ve bu başarıyı elde etme inancı bulunmaktadır (Şen, 2008, s.15) .

Bu ilişki aşağıdaki gibi formüle edilebilir:

$$\text{Motivasyon} = \text{Valens (kişinin ödülü arzulama derecesi)} \times \text{Bekleyiş}$$

Bu kuramın birinci temel kavramı valensdir. Valens bireyin harcadacağı çaba karşılığında alacağı ödülü arzulama derecesidir. Bireylerin ihtiyaçlarının birbirinden farklı olması nedeniyle bazıları bu ödülü almak için son derece istekli iken bazıları ise hiç önem vermeyecektir. Kısacası yüksek valens bireyin daha istekli olmasına ve motivasyonun yükselmesine neden olacaktır. İkinci temel kavram ise bekleyiş kavramıdır. Bireyin sarf edeceği gayret sonucunda beklenen performansa ulaşmasıdır. Eğer birey harcadacağı çaba karşılığında beklenen performansa ulaşacağına inanıyorsa motivasyonu yükselecektir. Üçüncü kavram ise araçsallık kavramıdır. Birey, göstereceği performansın belli bir ödülle sonuçlanacağını kişisel olarak değerlendirmektedir. Birey elde ettiği performans sonucunda ödüllendirilebilir fakat bu ödül tek başına yeterli olmayabilir. Bu ödülün başka sonuçlara da yol açmasını isteyebilir (Koçel, 2013, s.633-634; Tetik ve Pala, 2009, s.89-90) .

Kısaca şöyle özetleyebiliriz, bireyin işinde belli bir gayret sarf ederek arzuladığı ödüle ulaşmak için istenilen performansa ulaşabiliyorsa ve elde ettiği ödül onun arzuladığı sonuçlara yol açıyorsa motivasyonuda yüksek olacaktır.



Şekil.2. Vroom Motivasyon Modeli

Kaynak: Koçel, T.(2013). *İşletme Yöneticiliği* (13.Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık. s.634.

Bu kuram doğrultusunda hareket etmek isteyen yöneticiler; organizasyonun istediği davranış ve performans biçimlerini belirleyerek, bireyler için hangi tür sonuçların istenilen davranış ve performansı oluşturduğunu tespit etmeleri gerekmektedir (Koçel, 2013, s.633-634) .

2.4.2.3. Locke'un Amaç Kuramı

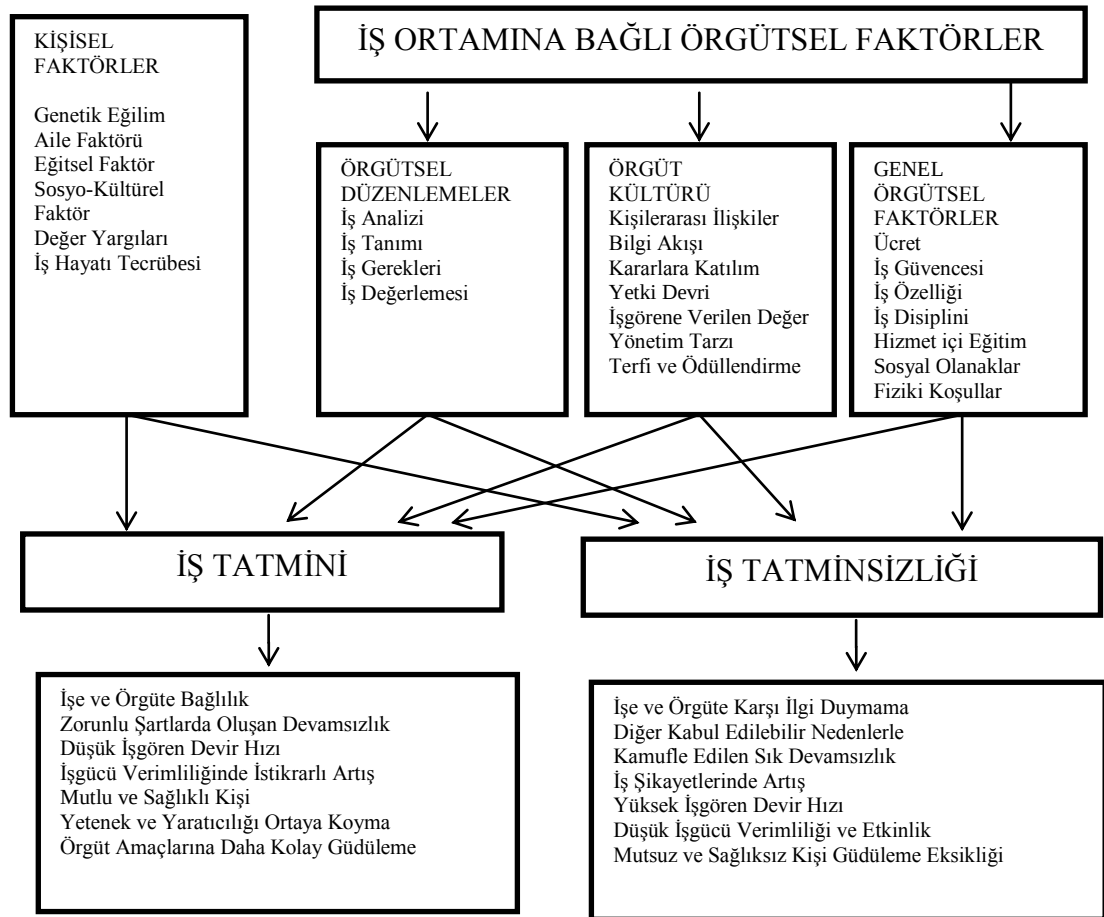
Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon kuramında, bireylerin belirlediği amaçlar onların motivasyonlarını değiştirmektedir. Birey ulaşılması güç ve zor amaçlar belirlediyse performansının yüksek olması ve daha fazla motive olması gerekmektedir (Silah, 2005, s.101-102; Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2011, s.199) . Bu modelin başlıca özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:

- İşgörenin belirlediği amaçlar, işi üzerinde odaklaşmasını sağlar.
- İçsel ödüller bireyin hedef ve amaçlarını etkileyerek davranışlarını yönlendirir.
- Asıl davranışlar, kişilerin algılarından ve değer yargılarından kaynaklanan değerlendirmenin sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Bu kurama göre yöneticilerin dikkat etmesi gereken en önemli nokta, örgütün amaçları ile bireyin belirlediği amaçların aynı yönde olmasıdır. Bu nedenle yöneticilerin hedeflerini belirlerken astlarına danışmaları motivasyonu ve iş tatminini arttırıcı bir etken olacaktır (Silah, 2005, s.101-102; Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2011, s.199) .

2.5. İş Tatmininin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları

Örgütler açısında iş tatmini sosyal bir sorumluluk ve etik bir gerekliliktir. İş tatmininin bireysel ve örgütsel açıdan olumlu ve olumsuz etkileri bulunmaktadır. Şekil 3’te örgüt yöneticileri; örgütün belirlediği hedeflere ulaşmak için, önemi olan iş tatminini etkileyen faktörleri belirleyerek, iş tatmini konusunda gerekli önlemleri almak durumundadır (Akıncı, 2002, s.6)



Şekil.3. İş Tatmini İle İlgili Neden Sonuç ilişkisi

Kaynak: Akıncı, Z.(2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatmini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 4, s.6

Bu faktörlerden en önemlisi ödül sistemidir. Bireyler örgüt amaçlarına yönelik gösterdikleri çaba sonucunda adil bir şekilde ödüllendiriliyorlarsa, performans artışı ve ardından iş tatmininde yükselme görülecektir. Bu performans artışı örgütün başarı düzeyini önemli bir biçimde etkileyecektir (Özkalp ve Kirel, 2013, s.118) .

İş tatminini etkileyen faktörler bireyden bireye değiştiği gibi, iş tatminin sonuçları da bireyden bireye farklılık göstermektedir . Hayatının büyük bir bölümünü örgütte geçiren iş görenin bu durum doğrudan özel yaşamını ve bedensel- ruhsal sağlığını etkileyecektir. İş tatmini yüksek olan işgörenin fiziksel olarak daha sağlıklı olduğu, ruhsal olarak daha mutlu olduğu ortaya çıkmıştır. İş tatmini düşük olan işgören de ise işine yabancılaşma, ilgisizlik ve uyumsuzluk ortaya çıktığı tespit edilmiştir (Akıncı, 2002, s.7) .

Şekil.3.'te Bireysel ve örgütsel faktörlerin iş tatminini ya da iş tatminsizliğini nasıl etkilediği belirtilmektedir. Bireylerin aile yaşantıları, aldıkları eğitim, sosyal ve kültürel yaşantıları, değer yargıları ve iş tecrübeleri, çalıştıkları örgütteki bireysel performanslarını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Aile yaşantısı düzgün olan ya da değer yargılarının örgütün değer yargıları ile aynı yönde olan çalışanın performansı daha yüksek olacak ve örgütün belirlediği amaçlar doğrultusunda çalışması sonucunu doğuracaktır. Bu durum bireyin işinde başarıya yöneltecek, örgütün belirlediği ödüllendirme sistemi motivasyonu yükselterek iş tatmininin ve işe bağlılığının artmasına neden olacaktır.

İş tatmini sağlanmış bir örgütte tecrübeli çalışanların örgütte kalmasının sağlanması sonucu, işgören devir hızının düşmesine neden olmaktadır. Örgütte hazırlanacak adil bir ücret ve terfi sistemi ya da verilen sosyal imkânlar işgörenleri örgüt amaçlarına daha kolay güdülenmeleri sonucunu doğuracaktır.

Özetle, personelin iş tatminin sağlanması için, personelin takdir edilmesi, tanınması, adil bir ücret sistemi, örgütün bir parçası olduğunu hissettirmek, yönetimdeki kararlara katılımın sağlanması, yaratıcılığı teşvik eden bir terfi sistemi oluşturmak, anlaşmazlıklarda adil çözüm süreci, örgüt içi iletişimin iyileştirilmesi ve kişisel problemlerin çözümünde yardımcı olmak gerekmektedir (Kodan, 2013, s.48) .

2.6. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

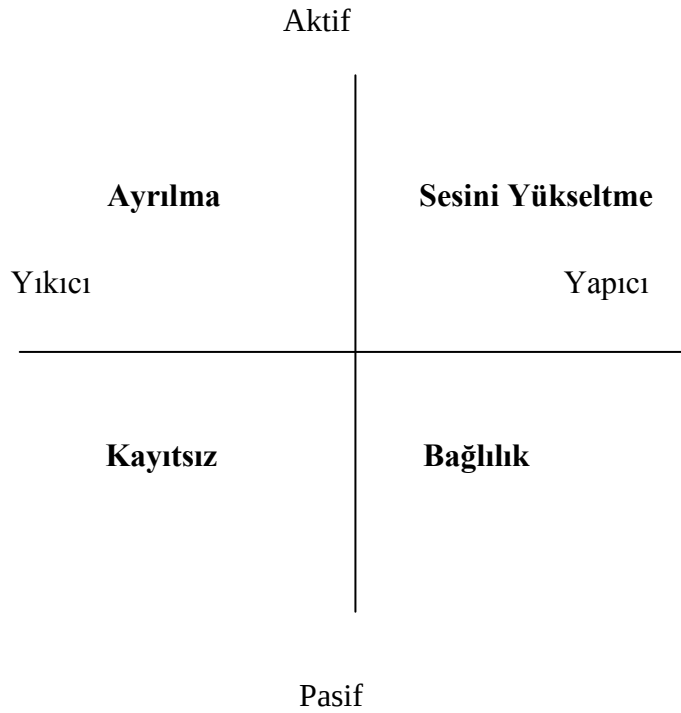
İş tatminsizliği sonucunda çalışanların bunların ifade etme şekillerini kaçış, sesini yükseltme, bağlılık ve kayıtsızlık olarak dört ana grupta incelenmektedir. Bu ifade şekilleri işyerini yıkıcı niteliktedir.

Kaçış; istifa etme olarak ortaya çıkar.

Sesini yükseltme; işteki mevcut şartların düzeltme eğiliminden kaynaklanır, yöneticilerle konuşma ve sendikal faaliyetlere katılma olarak kendini gösterir.

Bağlılık; mevcut işin iyileşeceğini umut etme şeklinde kendini gösterir, yönetime sessiz kalınır.

Kayıtsızlık; geç kalma ve devamsızlık şeklinde kendini gösterir (Özkalp ve Kirel, 2013, s.120-121) .



Şekil .4.İşteki Tatminsizliğe Karşı Gösterilen Tepkiler

Kaynak: Özkalp, E. ve Kirel Ç.(2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Yayınları.s.120.

Bireylerin işle ilgili şikâyetleri sonucu oluşan tatminsizlikler birtakım olumsuz tutumları da ortaya çıkarmaktadır. Eren'e (2014, s.241-242) göre bu olumsuz tutumları üç kısımda inceleyebiliriz:

- İşin yapılışına ve iş aletlerine bağlı şikayet ve tatminsizlikler,
- Maddi çıkarılara ilişkin şikayet ve tatminsizlikler,
- Takdir edilme ve sosyal statü durumlarına karşı şikayet ve tatminsizlikler,

İş tatminsizliğinin çalışan üzerindeki başlıca etkileri aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

2.6.1. Devamsızlık-İşe Geç Kalma

Devamsızlık, çalışanın hiçbir neden göstermeksizin sık sık işe gelmemesi halidir. Burada önemli olan çalışanın geçerli bir nedeni olmadan işe gelmemesi durumudur. Yapılan çalışmalar iş tatmini düşük olan çalışanlarda işe devamsızlık oranının daha yüksek olduğunu ve devamsızlıkla iş tatmini arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır (Dinç Özcan, 2011, s.120-121) .

Eren'e göre “Devamsızlığa eğilimli kişiler, yaptıkları işe antipati duyan, kişisel ilişkilerinde fazla alıngan olan, iş grubu içerisinde kaynaşamayan ve yalnız kalan kimsedir. Bu tür bireyler iş tatminsizliği nedeniyle çeşitli bahanelerle işyerine gelmekten kaçınacaklar, eğer daha iyi bir iş olanağı bulurlarsa işten ayrılacaklardır. Bu tür devamsızlıkları hemen hemen önleme olanağı yoktur” (Eren, 2014, s.267) .

İşe geç kalma, işgörenin işyerinin belirlediği çalışma saatlerine uymayarak, sık sık geç kalarak işinin başında olmasıdır. Bu davranış türü de iş tatminsizliğinin doğal bir sonucudur.

2.6.2. İşten Ayrılma

İş tatminsizliğinin yüksek olması işten ayrılmaya neden olan bir durumdur. Bireylerin özellikle erkeklerin bir işyerinde sürekli ve uzun yıllar çalışması iş tatminsizliğini engelleyen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. İşyerindeki çalışma süresi düşük olan çalışanların iş tatminsizliği ile işten ayrılma oranları daha yüksek olarak karşımıza çıkmaktadır. Genel ekonomik koşullar da işten ayrılmayı etkileyen bir durumdur. Çalışan iş tatminsizliği duygusu içerisinde ise ekonomide işsizlik durumu az ve başka yerlerde iş bulma imkanı yüksek ise, bu durum iş değiştirme oranını yükseltecektir (Özkalp ve Kirel, 2013, s.118-119) .

Akıncı'ya göre “İş tatminsizliği nedeniyle işten ayrılan işgörenlerin yerine yeni işgörenlerin bulunması ve yeni işgörenlerin tecrübeli olsalar dahi, yeni örgütün iş sistemleri, örgütsel politikaları konusunda eğitilmesi zorunluluğu ve bu süreçte geçen zaman kaybı, örgüt işgücü başarımındaki düşüş, işletme masraflarındaki artışlar ve müşteri tatminsizliği göz önüne alındığında, işgören iş tatmininin sağlanmasının önemi ortaya çıkmaktadır”(Akıncı, 2002, s.9) .

2.6.3. İşe Yabancılaşma

İşe yabancılaşma çalışanın, yaptığı işe karşı kendine güvenmesi ve işindeki kontrolü her an kaybetme duygusudur. Kısaca diyebiliriz ki işe yabancılaşma işin gerektirdiği roller ile bireyin kişilik yapısının uyuşmaması sonucudur. İş çalışan tarafında anlamsız algılanıyorsa, Yaratıcı yeteneklerini geliştiremiyorlarsa yabancılaşmanın başlıca faktörü oluşmuş demektir (Özbek, 2011, s.233; Kaya ve Serçeoğlu, 2013, s.319) .

İşe yabancılaşma dört boyutta incelenebilir. Birinci boyut güçsüzlük, çalışan yaptığı iş üzerinde kontrol sahibi değildir. İkinci boyut anlamsızlık, çalışan yaptığı işe anlam verememektedir. Üçüncü boyut yalıtılmışlık, örgütün amaçlarına duyarsız kalmaktadır. Dördüncü boyut kendine yabancılaşma, çalışanın kendisini göstermesine fırsat verilmemesidir. Birey bu boyutlar içerisinde işyerinde çalışıyor ise işinden tatmin sağlayamayacaktır. İş onun için sadece maddi kazanç sağlamak, para kazanmak için bir araç olarak kalacaktır (Kaya ve Serçeoğlu, 2013, s.320) .

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.TÜKENMİŞLİK DUYGUSU

Tükenmişlik günlük yaşantımıza o kadar hızlı ve etkili bir şekilde yerleşti ki, oldukça büyük bireysel ve sosyal sorunları da karşımıza çıkardı (Işıksan, 2011, s.5) . Bu çalışmada tükenmişlik kavramı, boyutları, tükenmişlik aşamaları, tükenmişliğe etki eden faktörler, tükenmişlik modelleri, tükenmişliğin etkileri, sonuçları, önleme başa çıkma yolları üzerinde durulacaktır.

3.1. Tükenmişlik Kavramı

Çağdaş yaşamın bireylerde oluşturduğu stres sonucu bir sağlık sorunu olan tükenmişlik kavramı, Greene'nin 1961 yılında “Bir Tükenmişlik Olayı (A burnt-Out Case) adlı romanında ilk olarak dile getirilmiştir. Romanda duygusal çöküntüye uğramış bir mimarın işini bırakıp Afrika ormanlarına gidişi anlatılmaktadır. Bu romanda tükenmişlik kavramı “ Aşırı derecede bitkinlik ve bireyin işi için hissettiği öfke duygusu ile birlikte idealizmini kaybetmesi” olarak tanımlanmıştır (Yıldırım ve İçerli, 2010, s.124) . Tükenmişlik kavramının sözlük anlamı “gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme” şeklindedir (Akalin ve Toparlı, 2011, s.2397) .

Literatürdeki pek çok çalışma tükenmişlik kavramını stres olgusu ile açıklamaya çalıştı fakat ilk olarak, Tükenmişlik kavramını Freudenberg 1973 yılında araştırmaları ile gündeme getirmeye çalışmıştır. Freudenberg tükenmişliği “Mesleki bir tehlike” olarak belirmiş ve tükenmişliği “başarısız olma, yıpranma, aşırı yükleme sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu” olarak tanımlamaktadır (Freudenberg, 1974,s.159; Akt. Arı Sağlam ve Çına Bal, 2008,s.132) .

Freudenberg'den sonra bu kavramla ilgili en önemli çalışmayı Christina Maslach yapmıştır. Geliştirdiği Maslach Tükenmişlik Envanteri ile tükenmişlik üzerine yapılan araştırmalarda önemli bir isim olmuştur. Maslach'a göre tükenmişlik, “iş gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı

olumsuz tutumlarla yansması ile oluşan bir sendromdur’’ (Maslach ve Jackson, 1981, s.99; Akt.Yıldırım ve İçerli, 2010,s.124) .

Tükenmişlik en basit haliyle insan ruhunun çöküşüdür. Bireyi yavaş yavaş ve sürekli olarak gelişen, kurtuluşu zor bir girdabın içine sürükleyen bir hastalıktır (Maslach, Leiter, 1997, s.17; Akt.Sürgevil Dalkılıç, 2014, s.7) . Yaratıcılık yok olur ve daha iyisi için uğraş verilmez. Gücün güçsüzlüğe teslimidir (Çam, 1992, s.155; Akt.Sürgevil Dalkılıç, 2014, s.7) .

Tükenmişliği genel anlamıyla şu şekilde tanımlayabiliriz; Bir bireyin işteki yoğunluğu ve aşırı iş yükü sonucu uzun süre strese maruz kalarak, enerji kaynaklarının azalmasına, yaptığı işin zamanla anlam ifade etmemeye başlamasına, bireysel kariyer gelişimi ve hedefleri için çaba harcamamasına, aile ve sosyal çevreden uzaklaşmasına, fiziksel ve ruhsal sağlık sorunlarının ortaya çıkmasına ve iş hayatına olan ilgisini kaybetmesi sonucu başarısızlığa uğramasına neden olan önemli bir sağlık sorunudur ve mesleki bir tehlikedir.

3.2. Tükenmişlik Kavramının Boyutları

Maslach’ın geliştirdiği tükenmişlik ölçeğinin üç boyutu bulunmaktadır. Şelil.5. Maslach’ın tükenmişlik aşamalarını göstermektedir.

+Duygusal Tükenme → +Duyarsızlaşma → - Kişisel Başarı

Şekil.5. Maslach’ın Tükenmişlik Modeli

Kaynak: Ardiç ,K. ve Polatçı,S.(2008). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 10,(2), s.7

3.2.1. Duygusal Tükenme

Duygusal tükenme, tükenmişliğin en net belirtisidir ve tükenmişliğin stres boyutunu yansıtmaktadır (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s.64; Şıklar ve Tunalı, 2012, s.76). Yoğun çalışma hayatının aşırı temposu nedeniyle bireyin işiyle ilgili talepler artmaya başladıkça, birey bunların hepsine cevap verebilmek için kendini zorlar ve

tepki olarak duygusal tükenme gelişir. Bu durum insanlarla yüz yüze ilişkili olan mesleklerde daha çok görülmektedir (Şıklar ve Tunalı, 2012, s.76) .

Duygusal Tükenme, Bireyin yoğun iş temposu içinde aşırı yüklenilmesi nedeniyle duygusal ve psikolojik olarak yıpranmasını, enerjisinin tükenmesini ifade etmektedir. Bu aşama tükenmişlik durumunun başlangıcıdır. İşte geçirdiği süre boyunca duygusal ve psikolojik yorgunluğu yaşayan birey hizmet verdiği kişilerin taleplerini karşılayamadığı düşüncesi içinde duygusal bir gerginliğe girer ve ertesi gün işe gitme zorunluluğu birey için bir endişe kaynağı haline gelir (Dolgun, 2012, s.289; Şimşek, Akgemci ve Kaplan, 2008, s.447) .

Duygusal tükenmişlik hisseden birey sürekli kendini yorgun hisseder. Sabahları yataktan kalkmak istemez, akşamda yatağa kendini yorgun hisseder girer. Bu yorgunluk nedeniyle birey başka insanlarla örneğin ailesi ve çevresiyle evinde gerçekleştirilecek bir organizasyonla uğraşmak için enerjilerinin kalmadığı hisseder(Sürgevil Dalkılıç, 2014, s.65) .

Tükenmişlik yaşayan çalışanlar işlerine devam edebilmek için kendilerinden daha fazla bir şey beklenmemesini isterler. Bu durum çalışanı, sorumluluklarından da uzaklaştırdığı için hayal kırıklığı ve gerginlik içinde bulmasına neden olur. Duygusal Tükenme; sabahları yorgun kalkma, verilen değişik bir görev karşısında aşırı istek duymama ve işe gelmenin büyük bir yük haline gelmesi gibi fiziksel durumlarla da karşımıza çıkmaktadır (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013, s.97) .

Çetin, Şeşen ve Basım’a göre “duygusal tükenmenin nedenlerinin başında aşırı iş yükü, rol çatışması, kişilerarası ilişkiler ve kişisel beklentiler gelmektedir.”

Kendisini tükenmiş hisseden bireyin duygusal kaynakları tamamen tükenmiş durumdadır. Kendini yeniden iyi hissedebilmesi için yeni kaynaklar bulamazlar. Kendilerini yeni bir güne başlamak için enerjik hissetmezler (Izgar, 2012, s.130) .

3.2.2. Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişilerarası boyutudur. Bireyin müşterilere karşı olumsuz davranışlar sergilemesi ve işine karşı tepki göstermemesini ifade eder (Şıklar ve Tunalı, 2012, s.76-77) .

Duyarsızlaşma yaşayan bireyin davranışlarını aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Duyarsızlaşan birey etkileşimde içinde bulunduğu bireylere bir nesne gibi davranır. Genelde bu bireylerin isimleri yerine nesne isimleri kullanır (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s.67; Izgar, 2012, s.130) .
- Duyarsızlaşan çalışan kendini diğer insanların sorunlarını çözmede güçsüz hisseder. Duyarsızlaşmayı kaçış yolu olarak seçer (Şıklar ve Tunalı, 2012, s.76-77) .
- İnsanlarla olan ilişkisi sadece işin yapılabilmesi için minimum düzeydedir (Işıkhani, 2010, s.37) .
- Dozu artan bir şekilde aşağılayıcı bir dil kullanma, insanları sınıflandırma ve işinde katı kurallar uygularlar (Izgar, 2012, s.130) .
- Birlikte çalıştıkları arkadaşlarına, hizmet verdikleri kişilere ve örgüte olumsuz davranışlarda bulunabilirler (Şıklar ve Tunalı, 2012, s.76-77).
- Başlı dertte olan kişilere soğuk ve kayıtsız bir şekilde yaklaşmayı tercih ederler (Işıkhani, 2010, s.37) .
- Birey işi gereği karşılaşmak zorunda olduğu iş arkadaşlarından ve hizmet verdiği kişilerden uzaklaşırlar. Yalnız kalmayı tercih ederek, hayatlarından herkesi çıkarmaya çalışırlar. Bu duygusal tükenmeye tepki ya da kendini koruma stratejisidir (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s.67; Izgar, 2012, s.130) .
- Duyarsızlaşan birey rica ve talepleri göz ardı eder (Şıklar ve Tunalı, 2012, s.76-77) .
- İş hayatını katı bir şekilde kategorize eder (Şıklar ve Tunalı, 2012, s.76-77) .
- İş arkadaşlarıyla uzun sohbetlerden kaçınır (Şıklar ve Tunalı, 2012, s.76-77) .

- Duyarsızlaşma yaşayan birey başkalarından sürekli kötülük geleceğini düşünür (Izgar, 2012, s.130) .

Sonuç olarak, Duyarsızlaşmayla bireyler yaşadıkları tükenme ve hayal kırıklığından kendilerini korumaya alarak, yaşadıkları psikolojik gerginlikten uzaklaştırmaya çalışırlar. Negatifliğin bu kadar yüksek olması bireyin iyi olma durumunu, yaratıcılığını ve etkin çalışabilme kapasitesini ciddi anlamda yok etmektedir (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s.67) .

3.2.3. Kişisel Başarının Azalması

Bu kavramda birey sürekli kendini olumsuz değerlendirerek, kendini yetersiz hisseder. İşinde yeterli bilgi ve beceriye sahip olmadığını düşünür, bu da motivasyonunun düşmesine sebep olur (Arı Sağlam ve Çına Bal, 2008, s.134) . Bireyin başkaları hakkında geliştirdiği olumsuz düşünceler, kendisi hakkında da olumsuz düşünmesine yol açar. Bu düşünce ve olumsuz davranışlar sebebiyle kendini suçlu hisseder (Işıkhan, 2010, s.37) . Bu üçüncü aşamada birey kendini başarısız, yetersiz, suçluluk duygusu ve hiç kimsenin onu sevmediği düşüncesi içindedir (Izgar, 2012, s.130-131) . Bu nedenle birey başarabileceği işleri yapmamaya başlar ve kendisini pasifize eder. Kendi mesleği ile ilgili davranışlardan kaçınır (Ertürk ve Keçecioğlu, 2012, s.43) .

Sürgevil'e göre kişisel başarının azalması şöyle tanımlanmaktadır: “Yetersizlik, başarısızlık duygusu, düşük moral, iş verimliliğinde azalma, düşük üretkenlik, kişiler arası anlaşmazlık, sorunlarla başa çıkmada yetersiz kalma, özsaygıda azalma gibi belirtilerle karakterize edilen düşük kişisel başarı en yalın haliyle ‘kişinin kendisini olumsuz değerlendirme’ eğiliminde olmasını ifade eder ” (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s.68) .

Birey kendisini yetersiz hissettiği için diğer insanlardan kendisini düşük görür. Çevresindeki herkes kendi işlerini yürütebilmek için ona karşıymış, onun arkasından komplo kuruyormuş gibi hisseder. Başarılı olmak birey için yeterli değildir. Yeteneklerini ve yaratıcılıklarını geliştirmek için kendilerine güven duymazlar (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s.68-69) .

Bireyin başarısızlık ve aşağılık duygusu artık kronik hale gelmiştir. Birey hiçbir sorunla baş edemeyeceğini, hiçbir şeyin düzelmeyeceğini, yaşanan bir olumsuz durumun yeni olumsuzluklar getireceğini düşünerek yaşantısına devam etmektedir. Bu durumdaki bireyin tek çözüm noktası profesyonel bir yardım olacaktır (Dolgun, 2012, s.290) .

3.3. Tükenmişliğin Belirtileri

Sürgevil'e göre tükenmişlik “yavaş ve sinsice başlayan, ortaya çıkışı ne kadar ani de olsa, sürekli gelişen, kronik bir olgudur. Bireyin bir gün içinde ani bir şekilde yaşadığı bir olay, yaşanan tükenmişliğin belirtisi haline gelebilir” (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s.27) . Tükenme belirtisi genelde yoğun, çalışkan ve kendisine verilen görevleri fazlası ile yerine getiren, çalışma hayatında sınır tanımayan kişilerde görülür (Baltaş ve Baltaş, 2013, s.77) . Bu kişiler zayıf yönlerini kolaylıkla saklayarak, tükenmişliğin ilk evrelerinin farkına bile varamazlar. Bu bireyler sahip oldukları hem fiziksel hem de psikolojik enerjilerini zaman içinde kaybedebilirler (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s.28) .

Izgar'a göre Tükenmişlik belirtilerini fiziksel belirtiler, davranışsal belirtiler ve psikolojik belirtiler olarak üç grupta inceleyebiliriz (Izgar, 2012, s.131-132) :

3.3.1. Fiziksel Belirtiler

Fiziksel belirtileri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Yorgunluk ve bitkinlik
- Sık sık baş ağrısı
- Uykusuzluk
- Alerji
- Kronik yorgunluk
- Kronik yorgunluk
- Kiloda değişiklikler
- Genel ağrı ve sızılar
- Yüksek kolestrol
- Koroner kalp rahatsızlığında artış
- Çok sık görülen soğuk algınlığı ve gripler

- Mide ve bağırsak rahatsızlıkları
- Yüksek tansiyon

3.3.2. Davranışsal Belirtiler

Davranışsal belirtileri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Çabuk öfkelenme
- İşe gitmek istemeyiş hatta nefret etme
- Birçok konuyu şüphe ve endişe ile karşılama
- Alınganlık, takdir edilmediğini düşünme
- İş doyumsuzluğu, işe geç gelmeler
- İlaç, alkol ve tütün alma eğilimi ya da alımında artma
- Özsaygısı ve özgüvende azalma
- Evlilik, aile çatışmaları ile aile ve arkadaşlardan uzaklaşma
- İzolasyon, uzaklaşma, içe kapanma ve sıkıntı
- Teslimiyet, güncelik, suçluluk, içlerlemişlik
- Hevesin kırılması, çaresizlik, kolay ağlama, konsantrasyon güçlüğü
- Unutkanlık, hareketli olmayış
- Yansıtma
- Kendi kendine zihinsel uğraş içinde olma
- Örgütlemeye yetersizlik
- Rol çatışması, görev veya onlardan kaçınma
- Kuruma yönelik ilginin kaybı
- Bazı şeyleri erteleme ya da sürüncemede bırakma
- Başarısızlık hissi
- Çalışmaya yönelmede direniş
- Arkadaşlarla iş konusunda tartışmaktan kaçınma, alaycı olma ve suçlayıcı olma

3.3.3. Psikolojik Belirtiler

Psikolojik belirtileri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Aile sorunları
- Uyku düzensizliği
- Depresyon
- Psikolojik hastalıklar

3.4. Tükenmişliğin Oluşum Evreleri

Işıkhan'a göre (2011, s.14); Tükenmişliğin oluşumu dört evrede gerçekleşmektedir. Bu evreler tükenmeyi anlamamız açısından önemlidir.

“1.Evre; bu evrede bireyin umutları ve işini yapmak için büyük bir enerjisi vardır. İşiyile ilgili büyük beklentiler içindedir, işi her şeyin önünde gelmektedir. Aşırı yorgunluğa, gergin çalışma ortamına, uykusuzluğa sosyal çevresine ve ailesine zaman ayıramamasına rağmen işini en iyi şekilde yapma çabası içerisinde.

2.Evre; bireyin işine karşı olan istek ve umutlarında azalma olmuştur. Daha önce karşılaştığı fakat önem vermediği sorunlardan rahatsızlık duymaya başlamıştır. Yaptığı işten şikâyet etmeye başlamıştır. İş artık hayatının önemli bir bölümünü doldurmamaktadır.

3.Evre; birey yaptığı işin ve çalışma koşullarının ne kadar olumsuz olduğunu ve bunların değiştirmenin ne kadar zor olduğunu anlamıştır. Bu aşamada bu durumla ilgili başa çıkma yolları arayacaktır, ya tükenmişliği ilerletecektir ya da kendini çekecek ve bu durumdan kaçacaktır.

4.Evre; Bu evrede artık bireyin işine olan inancı ve umudu kalmamıştır. İşinin için sadece maddi kaynak olarak görülmekte, iş hayatı sıkıntı ve mutsuzluk veren bir durumdur.”

3.5. Tükenmişliği Etkileyen Faktörler

Tükenmişliği etkileyen faktörleri bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki grupta inceleyebiliriz.

3.5.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, örgüt içinde bireyin kendisinden kaynaklanan ve tükenmeye yol açan faktörlerdir. Bu faktörlerden ilki bireyin kişilik yapısıdır. Her bireyin karşılaştığı sorunlara gösterdiği tepkiler farklı olabilmektedir. Çalışanların bazıları olumsuz durumlarda hiçbir tepki göstermeden o olayı yok sayabilir, bazıları ise bu durumdan aşırı derecede etkilenip ciddiye alabilir. Bu gösterilen davranışlarda sadece kişilik yapısı tek başına etkili olmamaktadır. Çalışanın içinde bulunduğu koşulları da dikkate almalıyız (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s.75) . Kişiliklerindeki farklılıklara göre bireylerin tükenmişlik düzeylerinin de farklı şekillerde etkilendiği gözlenmiştir. Araştırmacılar yapılan analizleri daha kolaylaştırmak amacıyla kişilik tiplerini A ve B kişilik tipleri olarak ikiye ayırmışlardır. A tipi kişilik özelliklerine sahip çalışanlar, kaygı düzeyi yüksek, işini hızlı ve kusursuz yapmaya çalışan, sürekli eleştiren, ulaşılması güç amaç ve beklentileri olan, sürekli geç saatlere kadar çalışan, kendisini ve başkalarını devamlı eleştiren bireylerdir. A tipi çalışanların sahip oldukları bu özellikler zamanla strese neden olmakta ve sonuçta tükenmişlik gerçekleşmektedir (Keser, 2012, s.463; Sürgevil Dalkılıç, 2014, s.78) . B tipi çalışanların ise katı kuralları yoktur. Olumsuz şartlarla karşı karşıya geldiklerinde daha esnek davranırlar, sinirlenmez tedirgin olmazlar. Başarı konusunda hırsları olmaması, rekabet etmemeleri nedeniyle işlerinden zevk alırlar, bu rahatlıkları onlara suçluluk duygusu vermez, sakin, düzenli ve kendinden emin çalışırlar. Kolay yaşanan ve çalışılan insanlardır (Aydın, 2008, s.34) . Sonuç olarak A tipi kişilik yapısına sahip çalışanların, potansiyel tükenmişlik tipi olarak tanımlayabiliriz.

Tükenmişlikle ilgili olduğu düşünülen diğer bir faktör ise dış kontrol odaklı olmadır. İç kontrol odaklı bireyler her zaman çevresinde gerçekleşen olayların, örneğin maddi kazançlarının, çalışma hayatındaki işlerinin, fiziksel aktivitelerinin kendi kontrolleri altında olduğunu düşünürler. Dış Kontrol odaklı bireyler ise çevrelerinde gelişen tüm olayların kendi kontrolleri dışında olduğunu düşünerek pasif davranırlar olaylara müdahale etmezler. Şans ve kadere inanırlar. İç kontrol

odaklı bireyler karşılaştıkları olumsuz durumların yarattığı stresle başa çıkma yöntemleri geliştirirken, dış kontrol odaklı bireyler stresle yapacakları mücadelenin kendilerinin üzerinde bir durum olduğunu kabullenerek kendilerini pasif duruma düşürüp, stres kaynaklarına katlanmak durumunda kalırlar. Sonuçta dış kontrol odaklı bireylerde tükenmişlik duygusu, iç kontrol odaklı bireylere oranla daha çok görülmektedir (Özgüner, 2011, s.46) .

Kendine güvenen ve kendi gereksinimlerini karşılayan, diğer insanlara bağımlı olmadan hayatına devam eden bireyler, yetenekleri ve iş performansları konusunda kendilerine güven duyarlar. Bu tür çalışanlar karşılaştıkları problemleri bir sorun olarak değil, üstesinden gelinmesi gereken kişisel gelişimlerini destekleyen bir iş deneyimi olarak görürler. Kendine güvenmeyen bireyler ise karşılaştıkları sorunları ya da stres yaratan durumu kendilerinin çözemeyeceklerini düşünürler ve müdahalede bulunmazlar. Bu durum stres ortamını daha da büyümesine neden olur. Bu nedenle kendine güvenmeyen bireylerin tükenmişlik yaşama olasılıkları daha yüksektir (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s.81-82) .

Carl Rogers’a göre “bireyin kendisini karşısındakinin yerine koyması, onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletme sürecidir” (Sürgevil Dalkılıç 2014, s.82) . Bu tanıma göre empatiyi duyarsızlaşmanın karşıtı olarak görebiliriz. Empati bireyler arası iletişimi kolaylaştırıp arttırdığı gibi bireyin kendisini karşısındakinin yerine koyarak düşünmesine ve karşılaşacağı farklı durumlara hazırlıklı olmasına neden olacaktır. Empati kuran bireylerin karşılaştıkları kötü durumlara daha dayanıklı ve daha çabuk çözüm yoluna gittikleri görülmüştür. Özellikle insanlarla sürekli iletişim durumunda olunan mesleklerde, empati kabiliyeti yüksek olan çalışanların duyarsızlaşma durumuna geçmesinin çok zor olduğu tespit edilmiştir. Sonuçta birey empati kabiliyeti nedeniyle işinde daha başarılı olacak ve tükenme olasılığı düşecektir (Polatcı, 2007, s.56) .

Çalışanların çalıştıkları örgüt ve işiyle ilgili beklentileri tükenmişliği artırıcı ya da azaltıcı yönde etki etmektedir. İşe yeni giren çalışanların genç olmaları ve deneyimsizlikleri nedeniyle işle ilgili beklentileri, kariyer hedefleri onları gerçekçi olmayan farklı beklentiler içine sokabilir. Birey işe girmeden önce kendini tanımalı ve çalıştığı kurum hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Bu kurumun amaçları ile bireyin

kurumdan beklentileri aynı yönde ise genç çalışanı tükenmişlik durumuna sokabilecek faktörlerde ortadan kaldırılmış olacaktır. Bunun yanında iş hayatı ile özel hayat arasında dengeyi kuramamak, beklentiler ile iş yaşamının gerçekleri arasında uçurumların olması, mesleki yetkinliklerinin o işe uygun olmaması ve bu durumların sonucunda yaşanan hayal kırıklıkları tükenmişliği arttırmaktadır (Arı Sağlam ve Çına Bal, 2008, s.138) .

Yaş, cinsiyet, eğitim ve medeni durum gibi demografik faktörlerde tükenmişlik düzeylerini etkileyebilir. Yapılan araştırmalar genç çalışanların yaşlılara göre tükenmişlik daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Bireylerin yaşları yükseldikçe hem özel hem de iş yaşamlarındaki deneyimler tükenmişliğe neden olan faktörler karşısında daha dirençli olmalarına yol açmaktadır (Işıksan, 2004, s.77) . Cinsiyet ve tükenmişlik ilişkisine bakıldığında, kadınların erkeklere oranla daha tükenmişliğe daha yatkın oldukları görülmüştür. Kadınlar gün boyu işte çalıştıktan sonra evdeki rollerine geçmekte, hem işyeri hem de evdeki iş yükü tükenmişlik düzeyini erkeklere oranla yükseltebilmektedir. İşyerlerindeki cinsiyet ayrımı, kadının amaçladığı hedeflere ulaşması için daha fazla çalışmasına, iş stresinin artmasına, daha fazla baskı yaşamasına neden olmaktadır. Bu durum zamanla gerilime sebep olmakta ve kadın çalışanda zamanla tükenmişlik belirtilerinin oluşmasına neden olmaktadır. Yapılan araştırmalar eğitim düzeyi düşük olan çalışanların, eğitim düzeyi yüksek olanlara oranla daha yüksek tükenmişlik düzeylerine sahip oldukları tespit edilmiştir. Bireyin geçmiş deneyimleri ve eğitimi, işteki stres ortamı ile nasıl başa çıkması ve etkin bir şekilde mücadele etmesi gerektiğine yardımcı olmaktadır. Çalışanların medeni durumu da tükenmişliği etkileyen faktörlerdendir (Işıksan, 2004, s.76-77-78-79-80) . Araştırmalarda hiç evlenmemiş ve boşanmış kişilerle, evli ve çocuksuz kişilerin daha fazla tükenmişlik duygusu hissettikleri belirlenmiştir (Arı Sağlam ve Çına Bal, 2008, s.137) .

3.5.2. Örgütsel Faktörler

Tükenmişlik kavramıyla ilgili yapılan ilk araştırmalarda tükenmişliğin bireysel özelliklerden kaynaklandığı savunulmuştur. Fakat daha sonra yapılan araştırmalarda tükenmişliği sadece bireysel bir sorun olmadığı, bireyin çalıştığı örgütünde bu sorunun bir parçası olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Maslach ve Leiter

yaptıkları çalışmada örgütsel faktörleri iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler olmak üzere altı ana başlık altında incelemişlerdir (Dincerol, 2013, s.43-44).

İş yükü, niceliksel ve niteliksel olarak iki biçimde ele alınmaktadır. Niceliksel iş yükü çalışanın yapabileceğinden daha fazla işe sahip olmasıdır. Genelde bu sorun verimliliği artırırken, işgücünü azaltan örgütlerde ortaya çıkmaktadır. Birey işinde uzmandır fakat uzun çalışma saatleri, ulaşılması güç hedef baskıları gibi etkenler bireyin strese girmesine ve tepki vermesine neden olabilir. Niteliksel iş yükü ise işin niteliğinin zor olması ya da işi üstlenecek bireyin yeterli yetenek ya da teknik bilgiye sahip olmamasından kaynaklanmaktadır. Yapılması gereken iş dikkat isteyebilir, üst düzey kararlar alınması durumunu ortaya çıkarabilir ya da yapılan iş karmaşık bir yapıya sahip olabilir (Aydın, 2008, s.43) . Bu gibi durumlar bireyde stres yaratarak tükenmişlik riskini ortaya çıkarabilir. Yeterli ve nitelikli eleman çalışmaması, az elemanla çok sayıda ulaşılması güç hedefler verilmesi ve bunun için yeterli süre verilmemesi, çalışanların ara vermeden uzun saatler çalışması, bireyin ailesine ve sosyal hayatına yeterli zaman ayıramaması aşırı iş yüküne sebep olmakta, bu da çalışanın enerjisinin tüketerek, çalışanı tükenmişliğin duygusal tükenme boyutuna taşımaktadır (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s.92-93-94-95) .

Kontrol; bireyin iş üzerinde sahip olduğu “seçim yapma, karar verme, sorun çözme ve sorumluluklarını yerine getirme olanağı” olarak tanımlanmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001; Akt.Polatcı, 2007, s.67) . Bireyin yaptığı işin sorumluluğu ile o iş üzerindeki kontrolünün birebir uyum içinde olması gerekmektedir. Örgütlerde çalışanlara sınırlı verilen yetkiler karşısında sınırsız sorumluluk verilmekte, yetkilerin sınırlı olması çalışanların o iş üzerindeki kontrollerinin olmamasına ve örgüt içerisinde rol çatışmalarına sebep olmaktadır. Sonuç olarak çalışanın sorumluluklarının sınırlarının çizilmemiş olması, yapılan işin tam anlamıyla ne olduğunu bilmemek rol belirsizliklerine neden olmakta, çalışanı çelişkiye düşürerek stresli bir çalışma ortamına yol açmaktadır. Bu durum bireylerin işlerinden uzaklaşmalarına, performanslarının düşmesine ve sonuçta tükenmelerine sebep olmaktadır (Polatcı, 2007, s.67-68; Baltaş ve Baltaş, 2013, s.88-89) .

Ödül, çalışanın örgüte yaptığı çalışmalar sonucunda, hem maddi hem de manevi açıdan takdir edilmesidir. Çalışan örgüt tarafından yaptığı işin karşılığında ödüllendirilmiyorsa, kendisinin örgüte hiçbir katkı sağlamadığını yani işe

yaramadığını ya da örgütün çalışmalarını dikkate almadığını düşünerek işe olan motivasyon ve performansını düşürerek tepki gösterecektir. Bu durum çalışanın bireysel başarısının düşmesine neden olacaktır. Bireysel başarının düşmesi uyumsuzluğu tükenmişliğin kişisel başarıdaki düşme boyutu ile ilişkilidir (Özgüner, 2011, s.49; Polatçı, 2007, s.69; Karadağ, 2013, s.19) .

Modern örgütler, amaçlarına ulaşmaya çalışırken ve bu amaçlar için diğer örgütler ile rekabet halinde iken, örgüt içinde birbirlerini anlayan ve saygı duyan uyumlu çalışma gruplarına ihtiyaç duymaktadırlar. Çalışma ortamında bireyler tek başına hareket etmek yerine bir grupla birlikte hareket etmeyi daha güvenli olarak düşünürler (Silah, 2005, s.407) . Aidiyet duygusu çalışanın yalnızlık düşüncesini ortadan kaldırır, daha motivasyonlu ve verimli çalışmasını sağlar. Bireyin sorunlar yaşanan baskıcı olumsuz davranışların olduğu bir grupta olması olumsuz sonuçları arttırarak tükenmişliğini hızlandıracaktır (Karadağ, 2013, s.18) .

Örgüt içindeki adalet birey açısından çok önemlidir. Çalışan işe alımdan yükselme olanaklarını elde edişine kadar örgütün adalet algısını sorgular. Bu süreçte çalışan ile örgütün adalet anlayışı birbirine uyumlu olması gerekmektedir. Uyumsuzluk olduğu takdirde duygusal açıdan üzücü ve tüketici bir durum ortaya çıkar, bu da tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunu ortaya çıkarır (Keser, 2012, s.462) .

Birey ile iş arasında değerler bağlamında bir uyumun olması gerekmektedir. Bireyin amaçları ile örgütün amaçları uyum içinde olması sonucunda çalışanın örgüt misyon ve vizyonunu benimseyerek yüksek bir performans göstermesine neden olacaktır. Uyumsuzluk motivasyon düşüşüne çalışanın kendisini değersiz hissetmesine neden olacaktır (Dincerol, 2013, s.44; Karadağ, 2013, s.18) .

3.6. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişlik duygusunun sonuçlarını iki başlık altında toplayabiliriz:

3.6.1. Tükenmişliğin Bireysel Sonuçları

Tükenmişliğin bireysel sonuçları fiziksel ve psikolojik sağlık problemleri olarak iki bölümde inceleyebiliriz. Yaşanan fiziksel rahatsızlıkların asıl nedeni iş yaşamından kaynaklanan psikolojik problemler olabilir. Birey yoğun iş temposunda

belki bunun farkına bile varamadan bu rahatsızlıkları için başka nedenler aramaya başlar. Uykusuzluk, kronik yorgunluk, baş ağrısı, sırt ağrısı, bitmeyen soğuk algınlığı gibi şikâyetlerin artmasının asıl sebebi gün boyunca yaşadığı duygusal yorgunluk olabilmektedir.

Freudenberger'e göre (1981) tükenmişliğin bireye en çok ipucu veren sonuçlarından biride enerji seviyesindeki azalmadır. Enerji seviyesindeki bu düşüş hızlı ve düzensiz yemek yeme alışkanlıklarına neden olmakta bu da mide ağrısı, ülser, sırt ağrıları şikâyetlerinin doğurmaktadır. Birey bu rahatsızlıklarından kurtulmak için ilaç, sakinleştirici, uyuşturucu ya da alkol kullanımına yönelmektedir. Geçici çözüm olarak düşünülen bu yönelimler, tükenmişlik duygusu arttıkça bağımlılık haline dönüşebilmekte bireyi içinden çıkılmaz bir sonuca doğru sürükleyebilmektedir(Akt.Sürgevil Dalkılıç, 2014, s.141-142).

Tükenmişlik duygusu bireyi öfke, kırgınlık, sinirlilik hali, dikkat kaybı, gerginlik ve asabi davranışlar içine sokabileceği için, birey iş arkadaşları, iş çevresindeki kişiler ve ailesinde birtakım huzursuzluklara neden olabilmektedir. Tükenmiş hisseden birey kendini değersiz ve işe yaramaz hisseder, kendine olan saygısını kaybetmeye başlar (Keser, 2012, s.466) . Çevresindeki herkesin ona karşı olduğunu düşünür, gereksiz ve yersiz şekilde öfkelenir, diğer insanlardan uzaklaşır, kendisini izole eder. İşte kendisini ispat edebilmek için yapabileceğinden daha zor işler üzerine alır, örgütte riskli durumlar ortaya çıkarabilir (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s.140-141) .

3.6.2. Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları

Tükenmişliğin örgütsel sonuçlarını, düşük moral ve performans düşüklüğü, devamsızlık ve işten ayrılma olarak sıralayabiliriz.

Tükenmişlik duygusu içerisindeki bireylerin yaptıkları işe yeterince kendilerini motive edemedikleri için alınan sonuçlarda verimli olmayabilmektedir. Bu duygu içine girmiş çalışanlar işlerini yapmak için çaba harcamazlar. Onlar için yaratıcılık ve başarı hedefi tamamen önemsiz hale gelmiştir. Kendilerine bağlı müşterilerle yeterince ilgilenmezler, İş arkadaşlarıyla birlikte yaptıkları ortak çalışmalarda hiçbir varlık göstermezler. Bu durumun örgüt açısından sakıncası birey

yeterince işine odaklanamadığı için hem verimi düşmekte, hem olası iş kazalarına zemin hazırlamaktadır (Keser, 2012, s.465) .

Tükenmişlik duygusuyla çalışan birey işten uzaklaşmak için sürekli devamsızlık yapabilmektedir. Birey iş ortamında kendini rahatsız hissediyorsa asılsız ve gerekçesiz işe gelmeme nedenleri bularak fiziki olarak işten uzaklaşmak isteyebilmektedir. İşe gelmeme, işten kaytarmalar tükenmişliğin belirtileri olmakla birlikte, bu dönemde örgütün çalışana vereceği izinler çözüm olarak karşımıza çıkabilir (Keser, 2012, s.465; Sürgevil Dalkılıç, 2014, s.143) .

Birey tükenmişliği yaşıyorsa işten ayrılma durumuna gelebilir. Eğer ekonomik ya da sektörel koşullar hemen iş değiştirme imkânı veriyorsa, birey beklemeden işini değiştirecektir. Eğer iş bulma imkânı düşük ise bekleme durumuna geçecek düşük iş performansı ile çalışacaktır. Fırsat bulduğunda da hem işini hem de geri dönmek üzere mesleğini değiştirebilecektir. Örgütte düşük performanslı çalışan bu tür çalışanların olması işyeri verimliliğine ve etkinliğine önemli ölçüde etkide bulunacaktır (Keser, 2012, s.465; Sürgevil Dalkılıç, 2014, s.143-144) .

3.7. Tükenmişlik ile Baş etme Yöntemleri

Tükenmişliğin birey ve örgüt üzerinde yarattığı olumsuz etkileri ortadan kaldırmak için mücadele teknikleri geliştirilmiştir. Birey tükenmişliğini fark ettiği andan itibaren işinde, iş arkadaşları ile ilişkilerinde ve çevresiyle kriz yaşamaya başlamış demektir. Eğer örgütsel düzeyde bu konuyla ilgili mücadele edilmiyorsa birey kendi başına hareket edecektir. Tükenmişlikle mücadele örgütsel düzeyde sürecekse bu durum gelecekteki sorunları ortadan kaldırmak amaçlı olacaktır. Tükenmişlik mücadele edilebilir sorundur. Burada asıl amaç mücadele planlamasını yapmak ve mücadele tekniklerini belirlemektir. Mücadele tekniklerini bireysel ve örgütsel teknikler olarak iki grupta inceleyebiliriz.

3.7.1. Bireysel Düzeyde Tükenmişlikle Baş etme Yöntemleri

Silah'a göre bireysel olarak tükenmişlikle baş etme yöntemlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Silah, 2005, s.176-177) :

- “Kişisel gelişme ve danışmanlık gruplarına katılma, Kişilik özelliklerimizi değiştirmek; yaşamınızın sizin kontrolünüz altında olduğunu hissedin, çok istediğiniz iyi şeyler stres yaratabilir, mizah ve şakaya yaşamınızda daha çok yer ayırın, kendinizi başkaları ile karşılaştırın sizden daha kötü durumda olanları düşünün, stresin avantajlarından yararlanın optimal stres düzeyinizi belirleyerek veriminizi arttırın”(Aydın, 2008, s.134-139).
- “Derin gevşeme teknikleri ve nefes alıp-verme egzersizleri uygulama, Vücut kondisyonu ve koordinasyonu için spor etkinliklerine (meditasyon ve aerobik çalışmaları) katılmak, Aromaterapi uygulamak (güzel kokulu şampuan ve losyonlarla banyo ve vücut masajı yapmak),
- Zaman yönetimi ve hobi uğraşı edinme,
- İşle ilgili gerçekçi beklenti ve hedefler geliştirmek,
- Çalışma saatleri içindeki öğle tatili ve çay molalarını çalışarak harcamak değil, zihni boşaltmak için bir fırsat olarak görmek (Sürgevil Dalkılıç 2014, s.157), Tatile çıkmak ve iş monotonluğunu dağıtacak sosyal, kültürel etkinliklere katılmak,
- Yaşam enerjisini sadece işe değil, sosyal yaşamın her yönüne yayma,
- Kısa dönemli düşünmeme, yaşamı geleceğe yönelik hayallerle süsleme, olumlu düşünmek, yaşam olumlu yönünden bakmak, gözleri kapatıp olumlu şeyler düşünerek derin derin soluk alıp vermek,
- Diyet uygulama ve dengeli beslenme, mideyi doldurmak için değil, yediğinden haz almak için beslenmek,
- Sigara, içki ve uyuşturucudan uzak yaşamak,
- Başkalarına tutsak olmak yerine, özgür olduğu bilincinde olarak yaşamak, deşarj olmak,
- Zevk ve estetik için giyinmek, modayı takip etmek,

- Yaşamda çok yönlü olmaya ve davranmaya çalışmak,
- Çevrenizdeki insanlarla iyi ilişkiler kurmak, güler yüzlü, neşeli ve sempatik olmak, sevgi paylaşımı yapmak, başkaları ile paylaşılabilecek değer, inanç ve görüşlere sahip olmak,
- Mükemmelliğin peşinde koşmamak, basit olaylarla mutlu olmak, aşırı titiz davranmamak,
- Hoşlanılmayan işlerin çözümünü zaman bırakmak; hatasız ve yenilgisiz insan olmayacağını düşünerek kendine güveni arttırmak.”

3.7.2. Örgütsel Düzeyde Tükenmişlikle Baş Etme Yöntemleri

Yöneticilerin çoğu tükenmişliği örgüte getirdiği birtakım yükümlülüklerden dolayı görmezden gelirler. Tükenmişlikle mücadelenin örgüte parasal maliyet ve zaman kaybı getirdiğini düşünerek, tükenmişliğin bireyin kendi problemi olduğunu ve kendisinin çözmesi gerektiğini inanırlar. Örgüt tükenmişliğin bireyden öte bir problem olduğunu, mücadele konusunda çalışanlarına destek vermediği sürece şirket çalışanlarının performansının ve verimliliğinin düşmesi, işgücü devrinin hızlanması sonuç olarak bu durumun şirket kar-zarar dengesine kadar yansıtacağına bilinmesi önemlidir. Tükenmişlikle bireysel mücadele bir anlam ifade etmez ama örgütün olanakları devreye girdiğinde bu konudaki hedeflenen çözümlere daha hızlı ulaşılır. Dolgun ve Silah’a göre tükenmişlikle ilgili örgütsel çözümler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- “İşin yoğunlaştığı dönemlerde ek donanım ve personel temin etmek (Dolgun, 2012, s.305) ,
- Çalışanların serbest karar verme imkânlarını artırmak, kararlara katılımlarını sağlamak, yetki devretmek ve iş sorumluluğunu arttırmak (Dolgun, 2012, s.305; Silah, 2005, s.174) ,
- Başarılar karşısında takdir hissini açıkça ortaya koymak, ödül dağıtımını adalet ilkesi çerçevesinde düzenlemek (Dolgun, 2012, s.305) ,
- Karar alma süreçlerini hızlandırmak,
- Kişisel gelişim ve dinlenme için ayrılan kaynakları ve zamanı çoğaltmak,

- Çalışan bireyler arası ilişkilerin düzenini değiştirerek sağlıklı ve uyumlu etkileşimi sağlamak,
- Çalışan bireyler arası iletişim kanallarının sayısını azaltıp, niteliğini yükselterek, söylenti ve yanlış bilgi sızmasını önlemek,
- Çalışanları yeni görevlere atamak, işi yeniden yapılandırmak,
- Örgütte çalışanlar için meslek ve stres danışmanlığı hizmetleri sunarak sosyal destek sağlamak,
- Personel için stres azaltıcı eğitim programları uygulamak,
- Örgütte, zaman yönetimi ve planlamasıyla, zamanı ekonomik kullanma alışkanlığı kazandırmak,
- İş monotonluğunu azaltmak için, uygun işe uygun personel atamak: İşin can sıkıcılığını ortadan kaldırmak için, iş basitleştirme yerine, iş rotasyonu, iş genişletme, iş zenginleştirme-iş planlaması kararlarına astlarında katılması-iş karakteristikleri modeli uygulayarak çalışanları amirleri, arkadaşları ile uyumlu kılıp başarılı ve mutlu yapmak,
- Etkin bir maaş ve ücret yönetimi uygulamak,
- Adil ve etkin bir performans değerlendirme sistemi oluşturmak,
- Örgüt içinde terfi politikasını hayata geçirmek için işe alma, personel seçimi ve görüşme sistemi oluşturmak'' (Silah, 2005, 174-175) .

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. KAVRAMLARIN BİRBİRİ İLE İLİŞKİSİ

4.1.Etik Liderliğin Tükenmişlik Üzerine Etkisi

Etik liderlik, yeni liderlik kuramları ve yaklaşımları arasında örgütlerde insan ögesi önem kazandıkça daha fazla tartışılmaya başlanılan bir yaklaşım olmuştur. Etik liderlik davranışları örgüt çalışanlarının faaliyetlerini etkileyecek olup, liderin davranışları anlamlı kabul edilirse, bu durum çalışanların davranışlarına yansıtılarak, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayacaktır. Örgütlerde etik liderlik özelliklerine sahip yöneticiler olması, örgüt içinde etik farkındalığın olduğu anlamına gelmektedir (Helvacı, 2010, s.395) .

Literatür taramalarında etik liderlik ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi açıklayıcı çalışmalardan Cerit'in (2008) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenleri Tükenmişliklerine Etkisi araştırmasında Bolu ili merkez ilçe sınırlarında 19 ilköğretim okulunda görev yapan 19 müdür ve 604 öğretmen anket çalışması yapılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlıkla hizmet yönelimli liderliğin boyutları (sevgi, güçlendirme, vizyon, alçakgönüllülük ve güvenilirlik) arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Cerit, 2008, s.560-561) .

Sağlam Arı ve Tunçay (2010) ise yöneticiye duyulan güven ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi, Ankara'da bulunan 12 hastanede 376 kişiye uygulanan anketle incelemiştir. Araştırma sonucunda personelin bir üst yöneticisine duyduğu duygusal ve bilişsel güven arttıkça, tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi düzeyinde azalış tespit edilmiştir. Personelin bir üst yöneticiye duyduğu duygusal ve bilişsel güven azaldıkça, tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi düzeyi artış sonucuna ulaşılmıştır (Sağlam Arı ve Tunçay, 2010, s.125-126-127) .

Güzel ve Akgündüz'ün (2011) çalışmasında ise liderlik davranışlarının orta düzey yöneticiler üzerindeki etkisi ve yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi

incelenmiştir. Araştırmaya Kuşadasındaki otellerde çalışan 116 orta düzey yönetici katılmıştır. Araştırmanın sonucunda; Otel işletmelerinin entelektüel teşvik davranışları gösteren liderleri istihdam etmeleri durumunda çalışanların duygusal tükenmişliklerini, Karizma verme durumunda liderleri istihdam etmeleri durumunda çalışanların kişisel başarı sendromlarını, bireysel destek davranışı gösteren liderleri istihdam etmeleri durumunda ise duyarsızlaşmalarını azaltacaklarını belirtmişlerdir (Güzel ve Akgündüz, 2011, 288-294) ,

Sonuç olarak yukarıdaki örneklemeler etik liderlik davranışları ile tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişkinin mevcut olduğunu göstermektedir. Araştırmamızın hipotezleri bu örneklemeler dikkate alınarak oluşturulacaktır.

H1a: Çalışanların etik liderlik algıları duygusal tükenmişlik duygularını negatif yönde etkiler.

H1b: Çalışanların etik liderlik algıları duyarsızlaşma duygularını negatif yönde etkiler.

4.2. İş Tatmininin Tükenmişlik Üzerine Etkisi

Günümüzün önemli sorunlarından biriside iş tatminsizliği ve tükenmişlikten dolayı işinden memnun olmayan çalışanların bir süre sonra fizyolojik, biyolojik ve ruhsal sorunlar yaşayarak tükenmeleridir. İş tatmini sağlanmamış ortamlarda bireyin yaşam doyumu ve tükenmişliği olumsuz yönde etkilenmektedir (Toprak, 2013, s.82-83-84) .

İş tatmini ile tükenmişlik arasındaki ilişki tam olarak belli sınırlarla ayrılmamakla birlikte, iki kavram arasındaki etkileşim sürekli devam etmektedir. Bireyin işini sevmemesi veya memnun olmaması tatminsizliği ortaya çıkarır fakat birey işinden memnun olup kendini tükenmiş hissedebilir. Bu durum iş tatmini ile tükenmişliğin benzer kavramlar olmadığını göstermektedir. Burada en önemli nokta iş tatmininde işin olumsuz yönleri dikkate alınırken, tükenmişlikte kişinin bakış açısı ve değerlendirmeleri ön planlardır (Ünal Alp, 2007, s.67) . Sürgevil'e göre “Kimi araştırmacılar iş doyumundaki azalmayı tükenmişliğin bir sonucu olarak ele almaktadır. İş doyumunun veya doyumsuzluğunun tükenmişlik için bir etken olduğu ancak tükenmişlik ile aynı şey olmadığı belirtilmelidir. Tükenmişlik duyarsızlaşma, işe karşı duyulan motivasyon veya enerji azalmasını ifade eden bir kavram olarak iş

doyumsuzluğundan farklılaşmaktadır. Tükenmişliğin mesleki stres kaynaklı psikolojik gerginlik olarak nitelendirilmesi iş tatminsizliğinden ayıran özelliklerdendir” (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s.21-22) .

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde tükenmişlik ve iş tatmini arasındaki ilişki, tükenmişliğin alt boyutları ve iş tatmin düzeyi ve demografik özellikler ele alınmıştır. Bu çalışmaları örneklendirirsek, Üngüren, Doğan, Özmen Ve Tekin’in (2010) otel çalışanlarının tükenmişlik ve iş tatmin düzeylerinin incelendiği araştırmada, Cristina Maslach ve Suzan Jackson’ın(1981) geliştirdiği Maslach Tükenmişlik envanteri kullanılmıştır. İş tatmini ölçeği olarak ise Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Tükenmişliğin alt boyutları ile iş tatmini karşılaştırması yapılarak, tükenmişlik ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak İş tatmini ile tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Üngüren, et al., 2010, s.2927-2934) .

Kurçer’in (2005) Harran Üniversitesi tıp fakültesindeki 135 hekimin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri üzerinde yaptığı araştırmada, Duygusal Tükenme ile iş doyumunu arasındaki negatif, duyarsızlaşma arasında ise pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Duyarsızlaşmanın artması duygusal tükenmeyi artırmakta, iş doyumunu azaltmaktadır (Kurçer, 2005, s.14) .

Sünter ve arkadaşlarının (2006) pratisyen hekimlerde tükenmişlik, işe bağlı gerginlik ve iş doyumunu düzeyleri üzerine yaptıkları çalışmada ise duygusal tükenme ile duyarsızlaşma ve işe bağlı gerginlik arasında pozitif yönlü, kişisel başarı ile duyarsızlaşma arasında negatif yönlü, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Sünter, et al., 2006, s.13) .

Berberoğlu ve Sağlam’ın (2010) meslek yüksekokulu akademik personellerinin tükenmişliği ve iş tatmini üzerine yaptıkları araştırmada 76 akademik personele anket çalışması yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda iş tatmin düzeyinin tükenmişlik düzeyini belirlemede etkin rol oynadığı ve akademik personelin iş tatmininin yükselmesinin tükenmişlik düzeyinde azalmaya yardımcı olduğu belirtilmiştir (Berberoğlu ve Sağlam, 2014, s.115) .

Gençay’ın (2007) yaptığı beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyumunu ve mesleki tükenmişliklerinin bazı değişkenler tarafından incelenmesi konulu

araştırmasında, anket çalışması 93 beden eğitimi öğretmenine yapılmıştır. Veri toplama aracı olarak Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve İş Doyumu Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda beden eğitimi öğretmenlerinin duygusal tükenmişlikleri arttıkça iş doyumunun azaldığı belirlenmiştir. Ayrıca beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyumunu ve tükenmişliklerinin yaş ve cinsiyete göre belirlenmediği sonucuna ulaşılmıştır. Günlük çalışma sürelerinin iş doyumunu azalttığı, mesleki tükenmişliği artırdığı tespit edilmiştir (Gençay, 2007, s.777-778) .

Yücel'in yaptığı çalışmada ise iş tatmini ile tükenmişlik duygusu arasındaki ilişki ve algılanan örgütsel desteğin bu ilişki üzerindeki etkisi sağlık sektöründe yapılan bir uygulama ile incelenmiştir. Yapılan faktör, geçerlilik ve regresyon analizleri sonucunda İş tatmini ile tükenmişlik duygusu arasındaki ilişki çalışanların örgütsel destek algılarına göre değişmektedir. Örgütsel destek algısı düşük olan çalışanlar için iş tatmini yüksekse tükenmişlik düzeyleri o kadar düşük olmaktadır. Yapılan bu çalışmada çalışanların örgütsel desteği yeterince göremedikleri için tükenmişlik duygusunun tek belirleyişi iş tatmini olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Yücel, 2012, s.15) .

“Zihinsel sağlık çalışanlarının iş tatmini ve tükenmişlik duyguları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan bazı çalışmalar, bu çalışanların sahip olduğu yüksek tükenmişlik duygusunun, düşük iş tatmini ile sonuçlandığını ortaya koymuştur.”(Ogret, Rucas ve Zorec, 2008; Spear vd. , 2004; Akt.Yücel,2012,s.5) .

Bu araştırmalar sonucunda iş tatmin düzeyi düşük bireylerin duygusal tükenme duygusuna kapılma ihtimalleri yüksek olduğu sonucuna varılarak araştırmamızın diğer hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H3a: Çalışanların iş tatmini duygusal tükenmişlik duygularını negatif yönde etkiler.

H3b: Çalışanların iş tatmini algıları duyarsızlaşma duygularını negatif yönde etkiler.

4.3.Etik Liderliğin İş Tatmini Üzerine Etkisi

Çalışanların iş tatmini ile etik liderlik arasında çok kuvvetli bir ilişki mevcuttur. Çalışanlar; “yanlış yapanları disipline eden, ekibine adil ve düşünceli davranan ve ekibine dönüşümsel yaklaşım sergileyen etik liderlik tarzını” benimseyen ve uygulayan üstlere karşı daha büyük iş tatmini gösterme eğilimindedir. (Brown et.al.2005 s.122; Akt: İğdelipınar, 2013,s.52)

Çalışanları iş tatmininin yüksek olması bağlı oldukları liderin özelliklerine göre değişmektedir. Liderin her zaman örgütün belirlenen amaçları doğrultusunda planlı, kontrolü elinden bırakmayan ve yerinde karar verebilen bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Bu durum hem işlerin verimliliği hem de çalışanların iş doyumunun artmasına neden olacaktır (Gezici, 2007, s.60) . Etik liderlik ve iş tatmini arasında ilişki literatür taramalarında pozitif yönlü olarak karşımıza çıkmaktadır.

Koç ve Yazıcıoğlu’nun (2011) yaptığı araştırmada etik liderde bulunması gereken özelliklerden biri olan yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişki kamu ve özel sektör ayrımı ile incelenmiştir. İlgili araştırma hem kamu hem de özel sektörde yapılmış olup, pearson korelasyon analizi sonucunda çalışanların yöneticilerine duydukları güven ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya kamu ve özel sektör açısından bakıldığında yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini ilişkisi incelendiğinde özel sektörde bu ilişkinin şiddetinin daha yüksek olduğu görülmüştür (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011, s.54-55) .

Sökmen ve Ekmekçioğlu (2013) ise yöneticinin etik davranışlarının sınır birim çalışanlarının motivasyon ve iş tatmini üzerindeki etkisini Adana’da yaptıkları bir araştırma ile incelemişlerdir. Bu araştırma, Adana’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde 836 çalışanın doldurduğu anket formu üzerinden yapılmıştır. Araştırma sonucunda yönetici etik davranış algısının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinin pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulardan sınır birim çalışanlarının yönetici etik algısı geliştikçe iş tatmininin artacağı tespit edilmiştir (Sökmen ve Ekmekçioğlu, 2013, s.85-96) .

İğdelipınar’ın (2013) araştırmasında ise, çalışanların iş tatmin düzeylerine yöneticilerin etik liderlik davranışlarının etkisi incelenmiştir. Çeşitli sektörlerden 958 kişiye yapılan anket çalışmasının sonucunda etik liderlik davranışlarının çalışanların

iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (İğdelipınar, 2013, s.66) .

Bu literatür taramaları sonucunda araştırmamızda etik liderlik ve iş tatminine ilişkin aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H2: Etik liderlik algılarının iş tatminini pozitif yönde etkiler.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI

Bu bölümde, tezin hazırlanması ve uygulanmasıyla ilgili aşamalar ve bu aşamalarda yapılan işlemler belirli bir hiyerarşik düzen içerisinde sunulmuştur ve süreç şu bilgileri kapsamaktadır: Araştırmanın amacı, araştırmanın örnekleme ait temel karakteristikler, demografik veriler, araştırma anketinin hazırlanması ve verilerin toplanması, verilerin analizi, hipotezleri test etme amacıyla yapılan korelasyon ve regresyon analizleri neticesinde hipotezlere yönelik elde edilen bulgular.

5.1. Yöntem

Bilgi toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket formunda sırasıyla etik liderlik, tükenmişlik, iş tatmini ve çalışanların demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır.

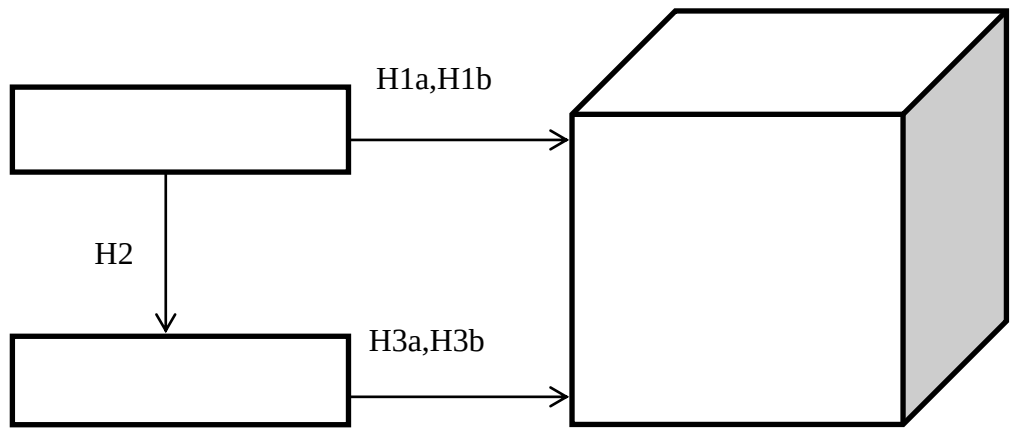
5.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, daha önce yapılmış araştırma bulgularından yola çıkarak etik liderlik davranışlarının ve iş tatminin çalışanların tükenmişlik duygusuna ne derecede etki ettiğini bulgulamaktır. Ayrıca etik liderliğin, çalışanların iş tatmini üzerine etkilerini de incelemek amaçlanmıştır.

Küreselleşen dünyamızda örgütler hedefledikleri amaçlara ulaşabilmek için teknolojik gelişmelerin yanı sıra insan faktörünün de dikkate alınması gerekliliğini fark etmiştir. Bunun sonucunda çalışanların iş ve özel hayatındaki ihtiyaç ve isteklerinin örgüt tarafından karşılandığı ölçüde performans ve verimliliklerinin arttığı görülmüştür.

5.1.2. Araştırmanın Kapsamı

Bu çalışmada etik liderlik davranışlarının ve iş tatmininin çalışanların tükenmişlik duygusu üzerine etkileri ve etik liderlik davranışlarının iş tatmini üzerindeki etkileri incelenmiştir. Her ne kadar literatürde etik liderlik davranışlarının ve iş tatmininin tükenmişlik duygusu üzerine etkileri ayrı ayrı araştırma konusu olduysa da her iki konuyu birlikte inceleyen ve arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışma pek bulunmamaktadır. Literatürde yapılan çalışmalar baz alınarak yapılan bu çalışmanın modeli Şekil.5.'de sunulmuştur.



Şekil.6.Araştırmanın Modeli

Araştırmanın Modeline bağlı olarak çalışmanın hipotezi aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

H1a: Çalışanların etik liderlik algıları duygusal tükenmişlik duygularını negatif yönde etkiler.

H1b: Çalışanların etik liderlik algıları duyarsızlaşma duygularını negatif yönde etkiler.

H2: Etik liderlik algılarının iş tatminini pozitif yönde etkiler.

H3a: Çalışanların iş tatmini duygusal tükenmişlik duygularını negatif yönde etkiler.

H3b: Çalışanların iş tatmini algıları duyarsızlaşma duygularını negatif yönde etkiler.

Bu Tez iki ilde (İstanbul ve Kocaeli) ve Akdeniz bölgesinde yapılan çalışmada kamu (%7,3) ve özel sektörde (%92,7) etik liderlik, iş tatmini ve tükenmişlik ölçeklerinden elde edilmiş olan anket formuyla personel (%76.5) ve orta düzey yöneticiler (18.7) ağırlıkta olmak üzere toplam 22 firmadan 812 adet anket formu toplanmıştır. Araştırmada yer alan firmalar Tablo.1. de sunulmuştur.

Tablo.2. Firma Listesi

Firma Adı	Frekans	%
Akdeniz Bölgesindeki Oteller	205	25,2
İş Bankası	64	7,7
İBB	59	7,3
Albaraka Türk	55	6,8
TEB	45	5,5
Doğan Egmond	40	4,9
GE Healthcare	39	4,8
Denizbank	33	4,1
Milta turizm	30	3,7
Yenibir İş	30	3,7
British American Tobacco	27	3,3
Şişecam	24	3,0
Avivasa	21	2,6
Casper	18	2,2
Organik Kimya A.Ş.	18	2,2
Akbank	18	2,2
İngbank	17	2,1
HSBC Bankası	15	1,8
Kuveyt Türk	15	1,8
Avea	15	1,8
Evyap	12	1,5
GYTE	12	1,5
Toplam	812	100,0

5.1.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Anketlerin Hazırlanması

Anketteki ölçeklerin oluşturulması için geniş bir literatür araştırması yapılmış ve literatür taramasında kaynakların güncel olmasına ve uluslararası alanda genel kabul görmüş olmasına dikkat edilmiştir. Ölçekler, değişkenlerin teorik ve operasyonel tanımlarına uygun ifadeler içeren, geçerlilik ve güvenilirlikleri daha önceki çalışmalarda onaylanmış sorulardan oluşturulmuştur.

Bu araştırmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 5’li Likert tutum ölçeği kullanılmıştır. Anketteki Etik liderlik, İş tatmini ve Tükenmişlik Duygusu ile ilgili ifadelere dair değerlendirme seçenekleri şu şekildedir: 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle Katılıyorum. Aşağıda bu ölçekler ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

5.1.3.1. Etik Liderlik Ölçeği

Yöneticilerin etik liderlik özelliklerini ölçmek için Brown, Trevino and Harrison (2005) tarafından geliştirilen etik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, toplam 10 ifadeden oluşmaktadır. Etik liderlik ölçeğine ait sorular, Ek 1’de verilmiştir.

5.1.3.2. İş Tatmini Ölçeği

Çalışanların İş tatmini, Hackman ve Oldham’ın (1980) tarafında geliştirilen 3 ifadelik ölçek kullanılmıştır. İş tatmini ölçeğine ait sorular, Ek 1’de gösterilmiştir.

5.1.3.3. Tükenmişlik Duygusu Ölçeği

Araştırmamızda; Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen 14 ifadelik ölçek kullanılmıştır. Çalışmamızda; Tükenmişlik duygusu, Duygusal tükenmişlik (9 ifade) ve duyarsızlaşma (5 ifade) olarak iki alt boyutta incelenmiştir. Geri dönen anketlerde Duygusal tükenmişlik ölçeğinin 8. ve 9. maddeleri duygusal tükenmişlik olarak algılanmadığı tespit edilmiş ve bu maddeler çıkarılmıştır.

5.1.4. Anket Formunda Dikkat Edilen Noktalar

Anketin formu, geri dönüş oranını artırabilecek şekilde tasarlanarak literatürde konumuzla ilgili önemli çalışmalardan yararlanılmıştır. Bu amaçla, anketin giriş kısmına anketin hedefi, içeriği, bilimsel ve sosyal faydasına dair kısa bir giriş metni eklenmiştir. Ayrıca bu metnin altına sorumlu kişilerin adı, unvanı, çalıştığı kurum, iletişim bilgileri ve adresleri belirtilmiştir. Bu bilgilerin verilmesi, anketin güven vermesi ve geri dönüş oranının artmasına yardımcı olması bakımından gereklidir. Ayrıca ankette isim sorulmaktan kaçınılmış, böylelikle ankete cevap verenlerin dürüst bir şekilde soruları yanıtlamaları sağlanmıştır. Dikkat edilen bir başka konu da, anketteki bütün soruların açık uçlu hazırlanmamış olmasıdır. Böylece cevaplayanın, soruları yanıtsız bırakmasının veya çok zaman harcamasının önüne geçilmeye çalışılmıştır.

5.2. Verilerin Analizi ve Bulgular

Araştırmamıza katılan 21 firmada görev yapmakta olan 812 kişiden yanıt alınmış olup, bu yanıtlar üzerinden analizler yapılmıştır. Verilerin analizinde, SPSS 11.5 istatistik programı kullanılmıştır.

Yapılan analizler sırasıyla şunlardır: anketi cevaplayanların demografik ve firma özelliklerine ait frekans tabloları, faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren korelasyon analizi, hipotez testleri için regresyon analizleri. Hipotezler, regresyon analizinde çıkan sonuçlar neticesinde test edilmiştir. Yapılan analizler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

5.2.1. Örnekleme Ait Demografik Göstergeler

Aşağıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere (Tablo.2.), ankete cevap veren çalışanların yaş ortalaması yaklaşık 29,20 (standart sapma 6,4) olup, ortalama 3 yıldır (standart sapma 2.8) çalışmaktadırlar. Ankete katılanların 8'i yaşını, 201'i çalıştığı süreyi beyan etmiştir.

Tablo.3.Ankete Cevap Veren Bireylerin Bazı Demografik Özellikleri

	Çalışanların Yaşı	Kıdem
Eksik Bilgi	8	201
Ortalama	29.20	3.1
Standart Sapma	6.4	2.8
Minimum	18	1
Maksimum	60	17

Ankete cevap verenlerin tamamı cinsiyet, eğitim ve pozisyonuna cevap verirken, 3 kişi medeni durumunu belirtmemiştir. Yapılan anket sonucunda ankete cevap verenlerin 435'i (%53.6) bayan, 377'si (%46.4) erkektir. Medeni durumunu bildiren katılımcıların 314'ü (%38.8) evli, 495'i (%61.2) bekârdır. Katılımcıların eğitim durumlarına baktığımızda 3'ü (%0.4) ilköğretim, 89'u (%11) lise, 65'i (%8) önlisans, 502'si (%61.8) lisans, 153'ü (%18.8) yüksek lisans mezunudur. Ankete cevap verenlerin pozisyonları ise 621'i (%76.5) personel, 152'si (%18.7)orta düzey yönetici, 32'si (%3.9) üst düzey yönetici, 7'si (%0.9) iş ortağı/patron olarak tespit edilmiştir (Tablo.3.) (Tablo.4.) (Tablo.5.) (Tablo.6.) .

Tablo.4.Ankete Katılan Bireylerin Demografik Verileri (Cinsiyet)

Cinsiyet	Frekans	%
Kadın	435	53,6
Erkek	377	46,4
Toplam	812	100,0

Tablo.5. Ankete Katılan Bireylerin Demografik Verileri (Medeni Durum)

Medeni Durum	Frekans	%
Evli	314	38,8
Bekar	495	61,2
Toplam	809	
Eksik Bilgi	3	
Toplam	812	100,0

Tablo.6. Ankete Katılan Bireylerin Demografik Verileri (Eğitim)

Eğitim	Frekans	%
İlköğretim	3	0,4
Lise	89	11,0
Önlisans	65	8,0
Lisans	502	61,8
Yüksek Lisans	153	18,8
Toplam	812	100,0

Tablo.7. Ankete Katılan Bireylerin Demografik Verileri (Pozisyon)

Pozisyon	Frekans	%
Personel	621	76,5
Orta Düzey Yönetici	152	18,7
Üst düzey Yönetici	32	3,9
İş Ortağı/Patron	7	0,9
Toplam	812	100,0

5.2.2. Faktör Analizi

“Faktör analizi, başlıca amacı aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek veya özetlemek olan bir grup çok değişkenli analiz tekniğine verilen genel bir isimdir. Başka bir ifade ile faktör analizi, aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri setine ait temel faktörlerin (ilişkinin yapısının) ortaya çıkarılarak araştırmacı tarafından veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılmasına yardımcı olmaktır. Faktör analizinde temel mantık, karmaşık bir olgunun daha az sayıda faktörler yardımıyla açıklanabileceği düşüncesidir” (Altunışık, vd., 2012, s.264) .

Değişkenler arasındaki karşılıklı bağıllığın kökenini ortaya koymak amacıyla, bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler birlikte ele alınmış ve faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktörler beklediğimiz gibi oluşmuş, aynı gruba giren soruların her bir denek için değerlerinin ortalamaları alınarak değişkenlerin sayısal değerleri hesaplanmıştır.

Rotasyon yöntemi varimax’tır. “Faktör yorumlanmasında sağladığı kolaylık sebebiyle en yaygın kullanılan yöntemdir. Buna dikey döndürme yöntemi denilmektedir. Bu yöntemde faktör eksenleri arasındaki açının dik açısı (90 derece) olması sağlanır ve sonuçta ortaya çıkan faktörler arasındaki korelasyon sıfırdır; yani faktörler birbirinden bağımsız olarak oluşturulur. Dolayısıyla da her bir faktörün isimlendirilmesi kolaylaşmış olacaktır (Altunışık, vd., 2012, s.279) .

Tablo.7.’dede görüleceği üzere, Etik Liderlik, Duygusal Tükenmişlik, Duyarsızlaşma ve İş Tatmini Davranışlarına ilişkin yapılan faktör analizinde bağımsız değişkenlere ait faktör yükleri beklendiği gibi ayrılmış ve bu yükler oldukça tatminkâr seviyede çıkmıştır. Açıklanan toplam varyans ise % 70,843 olarak hesaplanmıştır.

Tablo.8. Etik Liderlik, Duygusal Tükenmişlik, Duyarsızlaşma ve İş Tatmini Davranışlarına İlişkin Faktör Yükleri

	EL	DT	DY	İŞT
EL5: Liderim adil ve dengeli kararlar verir.	,844			
EL9: Liderim çalışanların çıkarlarını en iyi biçimde düşünür ve gözetir.	,835			
EL8: Liderim etik anlamında işlerin nasıl doğru yapılacağıyla ilgili örnek oluşturur.	,807			
EL6: Liderim güvenilirdir.	,804			
EL10: Liderim kararlar alırken “yapılacak en doğru şey nedir” diye sorar.	,785			
EL3: Liderim işgörenlerin ne söyleyeceklerini dinler.	,785			
EL4: Liderim etik standartları çiğneyen işgörenleri disipline eder.	,771			
EL2: Liderim başarıyı sadece sonuçlarla değil aynı zamanda hangi yollarla elde edildiğini de tanımlar.	,770			
EL7: Liderim işgörenlerle iş etiği ve değerleri tartışır.	,738			
EL1 Liderim kişisel yaşamını etik davranış üzerine kurar.	,629			
DT2: İşgününün sonunda, kendimi tükenmiş hissediyorum.		,834		
DT3: Sabahları uyanınca, işimde bir gün daha geçirmek zorunda kaldığım için, kendimi yorgun hissediyorum.		,801		
DT1: İşimden duygusal olarak soğuduğumu hissediyorum.		,757		
DT5: Yaptığım işten yıldığımı hissedirim.		,756		
DT7: İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.		,746		
DT4: Bütün gün insanlarla uğraşmak, benim için gerçekten çok yıpratıcıdır.		,742		
DT6: İşimde boşuna didindiğimi hissediyorum		,709		
DY2: Bu işte çalışmaya başladığımdan itibaren, insanlara karşı daha çok hissiz/duygusuz oldum.			,793	
DY1: İşyerimde, hizmet ettiğim bazı kişilere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı hissediyorum.			,791	
DY4: İşyerimde hizmet ettiğim bazı kişilere ne olduğu umurunda değildir.			,726	
DY5: İşyerimde hizmet ettiğim kişilerin, bazı sorunları için beni sorumlu tuttuklarını düşünüyorum.			,708	
DY3: Bu işin beni duygusal olarak katılaştırmasından korkuyorum.			,706	
İŞT2: Görevimin gerektirdiği sorumlulukları yerine getiririm.				,852
İŞT1: İşyerimde her zaman görev tanımındaki işleri tamamlarım.				,845
İŞT3: Temel görevlerimi yerine getirmekte başarılı değilimdir.				,810

Açıklanan toplam varyans:%70,843;Rotasyon yöntemi: Varimax (EL: Etik Liderlik, DT: Duygusal Tükenme, DY: Duyarsızlaşma, İŞT: İş Tatmini)

5.2.3. Değişkenlere Ait Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizinde, faktör analizinin sonuçlarına göre ölçeklerde yapılan değişikliklerde dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Tablo.8. de ilgili değişkenler ve alfa güvenilirlik katsayıları belirtilmiştir.

Tablo.9.Güvenirlik Analizi Sonuçları

Değişken	Alfa Katsayısı(α)
Etik Liderlik	,9404
Duygusal Tükenmişlik	,9344
Duyarsızlaşma	,8866
İş Tatmini	,8991

Güvenilirlik, bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığıdır (Kerlinger, 1986). Değişkenlerin içsel tutarlılığı çeşitli araştırmacılar tarafından Cronbach'ın alfa istatistik yöntemi kullanılarak değerlendirilmiştir. Cronbach 0,70 alfa katsayısının içsel güvenilirlik için yeterli olduğunu kabul ederken, Kathura (2000) 0,60 ve üzerindeki alfa katsayısını kabul edilebilir olarak görmektedir.

Tablo.8.'e göre alfa değerleri 0,8866 ve 0,9404 oranları arasında oluşması, içsel güvenilirlik için yeterli kabul edilen değerler içerisinde yer aldığını göstermektedir.

5.2.4. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Katsayıları, Ortalamalar ve Standart Sapma Değerleri

İki değişken arasındaki birlikteliği ve yönü belirlemek için en sık kullanılan istatistiksel yöntem korelasyon analizidir. Tablo.9.'da modeldeki değişkenlere ait ortalama (Ort.) ve standart sapma (S. Sapma) değerleri, Cronbach's Alfa (α) güvenilirlik katsayıları ve Pearson korelasyon katsayıları (r) verilmiştir. Pearson korelasyon katsayıları aslında, iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşıdığından, Tablo.9.'da verilen korelasyon katsayıları, değişkenler arasındaki ilişkilerin bir anlamda test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Buradan yola çıkıldığında, Tablo .9.'da ($p < ,01$ ve $p < ,05$ seviyesinde) anlamlı olduğu görülen her ilişki için pozitif veya negatif yönde bir ilişki olduğu söylenebilir.

Tablo.9. 'a göre Etik Liderlik ile İş Tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p < ,1$; $r = 0,425$). Etik Liderlik ve Duygusal Tükenmişlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p < ,1$; $r = -0,423$). İş Tatmini ve Duygusal Tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişki mevcuttur ($p < ,1$; $r = -0,535$). Etik Liderlik ve Duyarsızlaşma arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($p < ,1$; $r = -0,427$). İş Tatmini ve Duyarsızlaşma arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p < ,1$; $r = -0,355$). Etik Liderlik ve Genel Tükenmişlik Duygusu arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p < ,1$; $r = -0,466$). İş tatmini ile Genel Tükenmişlik Duygusu arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo.10. Değişkenlere İlişkin Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma

	Ortalama	Standart Sapma	Kişi Sayısı	Liderlik	İş Tatmini	Duygusal Tükenmişlik	Duyarsızlaşma	Tükenmişlik Duygusu
Etik Liderlik	3,7985	,85688	812	1				
İş Tatmini	3,5398	1,06427	812	,425(**)	1			
Duygusal Tükenmişlik	2,6226	1,14827	812	-,423(**)	-,535(**)	1		
Duyarsızlaşma	2,0470	1,0070	812	-,427(**)	-,355(**)	,661(**)	1	
Tükenmişlik Duygusu	2,3348	,98020	812	-,466(**)	-,494(**)	,924(**)	,898(**)	1

****Korelasyon, $p < ,01$ seviyesinde anlamlı (çift yönlü)**

5.2.5. Regresyon Analizi ve Hipotezlerin Testi

Hipotez testlerinin sonuçları için regresyon analizi yapılarak, elde edilen sonuçlar regresyon tablolarında gösterilmiş ve gerekli açıklamalar yapılmıştır. Etik Liderlik ile İş Tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur, fakat sebep sonuç ilişkisi tespit edilememiştir.

5.2.5.1. Etik Liderlik ve İş Tatmininin Duygusal Tükenmişliğe Etkisi

Tablo.10.' da etik Liderliğin ve İş Tatminin Duygusal Tükenmişliğe etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi (F: 201,605 ; $p < .000$) olup R^2 değeri 0,333 olarak bulunmuştur. Model 1'deki bağımsız değişkenlerden en fazla İş Tatmini ($\beta = -.433$; $p = .000$), Duygusal Tükenmişliği negatif yönde etkilediği, daha sonra Etik Liderliğin ($\beta = -.239$; $p = .000$), Duygusal Tükenmişliği negatif yönde etkilediği görülmektedir.

5.2.5.2. Etik Liderlik ve İş Tatminini Duyarsızlaşmaya Etkisi

Tablo.11.'de Etik Liderliğin ve İş tatmininin Duyarsızlaşmaya etkisi ile ilgili regresyon analiz sonuçları gösterilmiştir. Model anlamlı olup (F =113,474; $p = .000$) olup R^2 değeri 0,219 olarak bulunmuştur. Model 2'deki bağımsız değişkenlerden en fazla Etik Liderliğin ($\beta = -.337$; $p = .000$) Duyarsızlaşmayı negatif yönde etkilediği, daha sonra İş Tatminini ($\beta = -.212$; $p = .000$), Duyarsızlaşmayı negatif yönde etkilediği görülmektedir.

5.2.5.3. Etik Liderlik ve İş Tatmininin Genel Tükenmişlik Duygusuna Etkisi

Tablo.12.'de Etik Liderliğin ve İş tatmininin Genel Tükenmişlik Duygusuna etkisi ile ilgili regresyon analiz sonuçları gösterilmiştir. Model anlamlı olup (F =194,240; $p = .000$) olup R^2 değeri 0,324olarak bulunmuştur. Model 3'deki bağımsız değişkenlerden en fazla İş Tatmininin ($\beta = -.362$; $p = .000$) Genel Tükenmişlik Duygusunu negatif yönde etkilediği, daha sonra Etik Liderliği ($\beta = -.312$; $p = .000$), Genel Tükenmişlik Duygusunu negatif yönde etkilediği görülmektedir.

5.2.5.4. Etik Liderliğin İş Tatminine Etkisi

Tablo.13.'de Etik Liderliğin İş tatminine etkisi ile ilgili regresyon analiz sonuçları gösterilmiştir. Model anlamlı olup ($F = 376,37; p = ,000$) olup R^2 değeri 0,174 olarak bulunmuştur. Model 4'deki bağımsız değişkenlerden Etik Liderliğin ($\beta = ,417$ $p = ,000$) İş Tatminini pozitif yönde etkilediği görülmektedir.

Tablo.11. Etik Liderlik ve İş Tatmininin Duygusal Tükenmişliğe Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Duygusal Tükenmişlik		
Model 1	Standart Beta Katsayısı	t	Sig (p)
Sabit		34,589	,000
Etik Liderlik	-,239	-7,542	,000
İş Tatmini	-,433	-13,647	,000
$R^2 = 0,333$ $F = 201,605$ $Sig=0,000$			

Tablo.12. Etik Liderlik ve İş Tatmininin Duyarsızlaşmaya Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Duyarsızlaşma		
Model 2	Standart Beta Katsayısı	t	Sig(p)
Sabit		28,352	,000
Etik Liderlik	-,337	-9,826	,000
İş Tatmini	-,212	-6,167	,000
$R^2 = 0,219$ $F = 113,474$ $Sig=0,000$			

Tablo.13. Etik Liderlik ve İş Tatmininin Genel Tükenmişlik Duygusuna Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Genel Tükenmişlik Duygusu		
Model 3	Standart Beta Katsayısı	t	Sig(ρ)
Sabit		35,712	,000
Etik Liderlik	-,312	-9,789	,000
İş Tatmini	-,362	-11,333	,000
$R^2 = 0,324$ $F = 194,240$ $Sig=0,000$			

Tablo.14. Etik Liderliğin İş Tatminine Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: İş Tatmini		
Model 4	Standart Beta Katsayısı	t	Sig(ρ)
Sabit		18,765	,000
Etik Liderlik	,417	19,400	,000
$R^2 = 0,174$ $F = 376,37$ $Sig=0,000$			

5.2.6. Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red durumu

Araştırmamızda öne sürdüğümüz hipotezlerin kabul veya red edildiğine dair sonuçlar Tablo.13.'de görölmektedir. Söz konusu tabloda araştırma modeline göre öne sürdüğümüz 5 hipotez sırasıyla $p=,000$; $p=,000$ ve $p=,000$ önem dereceleriyle istatistiksel olarak anlamlı bulunarak kabul edilmiştir

Tablo.15.Hipotezlerin Kabul/Red Durumu

HİPOTEZLER		KABUL/RED
H1a	Çalışanların Etik Liderlik algıları Duygusal Tükenmişlik Duygularını negatif yönde etkiler.	KABUL
H1b	Çalışanların Etik Liderlik algıları Duyarsızlaşma duygularını negatif yönde etkiler.	KABUL
H2	Çalışanların Etik Liderlik Algıları İş Tatmini Algılarını pozitif yönde etkiler.	KABUL
H3a	Çalışanların İş Tatmini Duygusal Tükenmişlik Duygularını negatif yönde etkiler.	KABUL
H3b	Çalışanların İş Tatmini algıları Duyarsızlaşma duygularını negatif yönde etkiler	KABUL

SONUÇ VE ÖNERİLER

Etik liderler, etik değerleri benimsemiş yöneticilerdir. Örgütlerin etik konusuna yeterince eğilmemeleri kamu otoritesi tarafından cezalandırılmalarına ve sonuçta yüksek maddi ve manevi maliyetlere katlanmalarına sebebiyet vermektedir. Bu durum örgütlerin bu değerlere inanan, uygulayan ve etik değerlerin çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlayacak etik liderler istihdam etmesine gereksinim göstermiştir. Örgütlerin istihdam edeceği etik lider çalışanların işlerine verdikleri değeri arttırarak, bireysel etkinlik ve verimliliklerinin artmasına sonuçta iş tatmininin de artmasına neden olmuştur.

Çalışanların iş tatminsizliği ve tükenmişlik duygusu ise modern yaşamın getirdiği sonuçlar olarak karşımıza çıkmaktadır. İş tatminsizliği ve tükenmişlik duygusu başlangıçta ufak bir sorunken örgüt içerisinde yayılarak salgın bir hastalık gibi bir anda şirket karlılıklarını etkileyecek düzeye gelebilmektedir. Sonuçta yöneticilerin, çalışanların iş tatminini ve tükenmişlik duygularını sürekli izlemeleri gerekliliği ortaya çıkmaktadır. İş tatminin sağlandığı ve tükenmişlik duygularının azaldığı düşünülerek bu durumun takip edilmemesi örgüt için daha büyük ve olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

Bu bölümde ilk olarak analizler sonucunda ortaya çıkan hipotez sonuçları incelenecek ve yorumlanacaktır. Sonuçlar değerlendirilerek benzeri çalışmalar için yöneticilere ve araştırmacılara öneriler sıralanacaktır.

Çalışmamızda etik liderlik davranışlarının ve çalışanların iş tatmininin, tükenmişlik duygusu üzerine etkileri araştırılmıştır. Bu çalışmaya yönelik etik liderlik, iş tatmini ve tükenmişlik duygusu konularında literatür taramaları yapılmış ve kavramlara yönelik bilgiler sunulmuştur. Uygulama aşamasında beş adet hipotez geliştirilmiş ve hipotezlerin doğruluğunun sınanması için anket çalışması yapılmıştır. Söz konusu anket çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 22 firmada çalışan 812 yönetici ve çalışana uygulanmıştır. Elde edilen verileri değerlendirdiğimizde;

İlk hipotezin analizleri sonucunda çalışanların etik liderlik algılarının duygusal tükenmişlik duygularını negatif yönde etkilediği bulgulanmıştır. İkinci

hipotezin analizleri sonucunda ise etik liderlik algılarının duyarsızlaşma duygularını negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu analizler sonucunda örgütlerin istihdam edecekleri yöneticilerin etik değerlere sahip olmaları, çalışanların duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma duygularını azaltacağı tespit edilmiştir. Etik yönetici çalışanların sorunlarını fark ederek, çözüm yoluna gidecek ve adil ücret artışı, yıllık izin, terfi gibi çalışanı motive eden unsurları devreye sokacaktır. Bu durum çalışanın iş tatmin düzeyini yükselterek, tükenmişlik duygusunu da azaltacaktır. Araştırmamızda bu tür yöneticilerin örgüt içinde istihdam edilerek ya da etik değerler konusunda mevcut yöneticiler eğitimlerle bilinçlendirilerek, hem etik değerlerin bir şirket politikası haline gelmesi, hem de çalışan performansının artırılmasında etkili olacağı önerilmektedir. Cerit (2008), Sağlan Arı ve Tuncay (2010) ve Güzel ve Akgündüz'ün (2011) liderlik davranışlarının tükenmişlik duyguları üzerine yaptıkları araştırmalar, araştırmamızı destekleyici niteliktedir.

Araştırmadaki üçüncü hipotezimizin analizleri sonucunda ise etik liderlik davranışlarının çalışanların iş tatminini pozitif yönde etkilediği bulgulanmıştır. Elde ettiğimiz sonucu literatürde Koç ve Yazıcıoğlu (2011), Sökmen ve Ekmekçioğlu (2013) ve İğdelipınar'ın çalışmaları desteklemektedir. Yöneticilerin etik davranışlar sergilemesi ve çalışanların etik liderlik algılarının artması iş tatminini de arttırmaktadır. Çalışanların iş tatminin artması örgüte olan bağlılıklarında artması anlamına gelmektedir. Örgüt yöneticilerinin iş gücü devir hızlarını kontrol altına almaları, çalışanlarının iş tatminin artırılmasına yönelik politikalar izlemesine dayanmaktadır. Yöneticinin çalışanın tatminsizliğine neden olan faktörlerden hangisinin daha etkili olduğunu tespit ederek, hızlı çözümler bulması gerekmektedir.

Araştırmanın dördüncü hipotezinin analizleri sonucunda, iş tatmininin çalışanların duygusal tükenmişlik duygularını, negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Beşinci hipotezin analiz sonuçlarında ise, iş tatmininin, çalışanların duyarsızlaşma duygularını negatif yönde etkilediği bulgulanmıştır. Araştırmanın bu iki analizi sonucunda ise iş tatmini ile tükenmişlik arasında önemli bir bağ olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütlerin iş tatminin artırıcı birtakım önlemler aldıkları sürece tükenmişlik duygularının azaldığı bulgulanmıştır. Örgütlerin bu sorunu tespit ederek, alınacak önlemler konusunda bir iş planı oluşturması gerekmektedir. Çalışanların iş tatminini etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler araştırılarak, örgüt

yapısına uygun çözümler getirilmelidir. Örneğin özlük hakları ya da çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışanların psikolojik yardım alması, adil bir performans politikası gibi. Literatürde iş tatmininin, tükenmişlik duygusu üzerine etkilerini araştıran Kurçer'in (2005), Gençay'ın ve Berberoğlu ve Sağlam'ın (2007) bu çalışmayı destekleyici çalışmaları mevcuttur.

Araştırmada iş tatmininin tükenmişlik duygusuna etkisinin, etik liderlik davranışlarından daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırma sonucuna göre örgütler çalışanların tükenmişlik duygularını azaltmak istiyorlarsa ilk aşamada, iş tatminini yükseltici önlemler olarak bu duruma çözüm getirebilirler. Etik davranışlar gösteren lider ikinci planda yer alan bir çözüm kaynağı olabilir.

Bu araştırmada diğer tüm araştırmalar gibi bazı kısıtlara sahiptir. Tüm bu kısıtlara rağmen literatüre önemli katkılar sağlamaktadır. Gelecekteki yapılacak çalışmalara yararlı olabilmesi için bazı önerilerde bulunulabilir. Bu çalışma 2012-2013 verilerini kapsamaktadır. Bu araştırma oluşan değişiklikleri görebilmek için on yılda bir tekrarlanabilir. Etik liderliğin ve iş tatmininin, tükenmişlik duygusu üzerine etkileri konusunda ilgili Türkiye'deki literatüre bakıldığında bu konuda çok az araştırma olduğu tespit edilmiştir. Bu sebeple diğer liderlik türleri ele alınarak konuyla ilgili çalışmalar genişletilebilir. Bu çalışmada tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutu ele alınmıştır. Bu boyutlara kişisel başarı boyutu da eklenerek, bireysel ve örgütsel performansa ya da örgütteki işgücü devir hızına etkileri incelenebilir. Çalışmada kamu ve özel sektör ayrımı yapılmamıştır. Bu ayrım yapılarak farklılıkların olup olmadığı karşılaştırılabilir. İş tatminine sektörel bazda sınırlamalar getirilerek (örneğin maden ocakları) tükenmişliğe olan etkisi araştırma konularına dâhil edilebilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Akalın, Ş.H. ve Toparlı,R.(2011). *Türkçe Sözlü*.(11.Baskı). Ankara: Türl Dil Kurumu Yayınları.

Altunışık, R.ve Coşkun,R.ve Bayraktaroğlu,S.ve Yıldırım,E.(2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (7. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Arslan, M.(2012). *İş ve Meslek Ahlakı Dünya Ve Türkiye Örnekleri* (3.Baskı). Ankara: Siyasal Yayınları.

Aydın, İ.(2008). *İş Yaşamında Stres* (3.Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Aydın, İ.(2012). *Yönetmel,Mesleki ve Örgütsel Etik* (5.Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Baltaş , Z. ve Baltaş,A.(2013). *Stres ve Başa Çıkma Yolları* (30.Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.

Cevizci, A.(2008). *Etiğe Giriş*. (2.Baskı). İstanbul: Paradigma Yayıncılık.

Collins, J.(2002). *'İyi'den 'Mükemmel' Şirkete*. (Çev.L.Cinemre). İstanbul: Boyner Yayınları.(2002).

Çelik , V.(2013). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 2013.

Dilaçar, A.(2003). *Kutadgu Bilig İncelemesi* (4. Baskı). Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.

Dinç ,Ö.E.(2011). *Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*. (1.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Dursun, B.(2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (7.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

- Dolgun , U.(2012) . Tükenmişlik Sendromu. D.E. Özler, (Ed.), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (1.Baskı.) içinde, (287-308). Bursa: Ekin Yayınları, 2012.
- Eren, E.(2003). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*.Ankara: Beta Yayıncılık.
- Eren,E.(2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (14.Baskı). Ankara: Beta yayınları.
- Feldman, F.(2013). *Etik Nedir?* (1.Baskı.) .(Çev.F.B.Aydar). İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.
- Filizöz, B.(2011).Etik ve Etiğe İlişkin Temel Kavramlar. Z. Sabuncuoğlu, (Ed.), *İşletme Etiği*.(1.Baskı) içinde (1-38). İstanbul: Beta Yayınları.
- Fındıkçı , İ.(2013). *Hizmetkar Liderlik* (1.Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Işıkhani, V.(2004). *Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları*(1.Baskı).Ankara:Sandal Yayınları.
- Işıkhani,V.(2010). *Sosyal Hizmet ve Tükenmişlik*.(1.Baskı).Ankara: Vizyon Yayınevi.
- Işıkhani,V.(2011). *Sosyal Hizmet ve Tükenmişlikle Başa Çıkma*.(1.Baskı). Ankara: Vizyon Ofset ve Matbaa.
- Izgar , H.(2012). İş Doyumu. H. Izgar, (Ed.), *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*(1.Baskı) içinde (s.97-126). Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Izgar, H.(2012). Çalışanlarda Stres ve Tükenmişlik. H. Izgar, (Ed.), *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi* (1.Baskı) içinde (s.127-139). Konya: Eğitim Yayınları.
- Kavi , E. ve Koçak,O.(2013). *Çalışma Yaşamında Etik*.(1.Baskı). Bursa: Ekin Yayınları.
- Keser, A.(2012).Tükenmişlik Sendromu. A. Keser,G. Yılmaz, S.Yürür, (Ed.), *Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar* (1.Baskı) içinde (s.455-471). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Kılınç, İ. ve Ağraş,S. (2012). İş Etiği. D.E. Özler, (Ed.), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (2.Baskı.) içinde (65-79). Bursa: Ekin Yayınları.

- Kındır , S. ve Şahin M.(2005). Yönetici ve Liderlik. M.Tilkici, (Ed.), *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler* (1.Baskı.) içinde (s.400-425). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Koçel , T.(2013). *İşletme Yöneticiliği* (13.Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Mammadova, İ.(2013). *İş Tatmini*.(1.Baskı). İstanbul: Sokak Kitapları Yayınları.
- Okumuş , M.(2011). *Öğretmenlerde Meslek Tatmini ve İş Stresi*.(1.Baskı). İstanbul: Özgü Yayıncılık.
- Özdaşlı, K. ve Derya,S.(2011). Yönetim ve Etik. Z. Sabuncuoğlu, (Ed.), *İşletme Etiği*.(1.Baskı) içinde (67-84). İstanbul: Beta Yayınları.
- Özkalp, E. ve Kirel Ç.(2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Yayınları.
- Silah , M.(2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi* (2.Baskı).Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Sökmen, A., ve Tarakçıoğlu, S.(2013). *Mesleki Etik (Etik-Yönetmel Etik-Sosyal Sorumluluk)*. Ankara: Detay Yayıncılık .
- Sürgevil Dalkılıç, O.(2014). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri* (2.Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Şimşek, M. Ş.ve Çelik,A.ve Akgemci,A.(2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (7.Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tetik , D. ve Pala,T.(2009).Turizm işletmelerinde Motivasyon. Z. Sabuncuoğlu, (Ed.), *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış* (1.Baskı) içinde (83-100). Bursa: Marmara Kitap Merkezi Yayınları.
- Tevrüz , S.(2007). Etik Yaklaşımlar ve İş Ahlakı. S.Tevrüz, (Ed.), *İş Hayatında Etik* (1.Baskı) içinde (1-42). İstanbul: Beta Yayınları.
- Tevrüz , S.veErdem,İ. ve Bozkurt,T.(2012). *Davranışlarımızdan Seçmeler Örgütsel Yaklaşım* (3.Baskı.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Türk, M.S.(2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini* (1.Baskı).Ankara: Gazi Kitabevi Yayınları.

Zel , U.(2011). *Kişilik ve Liderlik* (3.Baskı.).Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Sürelî Yayınlar

Akıncı, Z.(2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatmini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama,*Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*,4,1-25.

Ardıç ,K. ve Polatçı,S.(2008). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10,(2), 69-96.

Arı Sağlam, G. ve Çına Bal,E.(2008).Tükenmişlik Kavramı:Birey ve Örgütler açısından Önemi,*Yönetim ve Ekonomi*, 15(1) ,131-148.

Arıcioğlu, M.A.ve Tutan,A.(2008) . Etik Etkisi Geliştirme Modeli ve Bir Uygulama,*Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Ocak-Haziran(30) , 47-76.

Arslandaş, C. ve Dursun,M.(2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü,*Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1) , 111-128.

Aydoğan , E., Köse A. ve Şenel G.(2011). Devlet Hastanelerinde Çalışan Üst Düzey Yöneticilerin İş tatminlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ampirik Çalışma:Trabzon İli Örneği, *Samsun Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15(21), 119-137.

Berberoğlu, M. ve Sağlam,B. (2010). Meslek Yüksekokulu Akademik Personellerinin Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Araştırma.*Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2) ,102-118.

- Bozkurt , Ö. ve Bozkurt,İ.(2008). İş tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1),1-18.
- Cerit, Y.(2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Güz (5), 547-570.
- Ceylan , A. ve Ulutürk,Y.H.(2006). Rol Belirsizliği,Rol Çatışması,İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1),48-58.
- Çalışkan , Z.(2005). İş Tatmini:Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 9-18.
- Çekmecelioğlu G., H.(2011). Algılanan Örgüt İkliminin Çalışanların İş Tatmini,Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, *Yönetim Dergisi*, 22(68),34.
- Çetin , F. ve Şeşen,H.ve Basım,N.(2013). Örgütsel Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Sürecine Etkileri:Kamu Sektöründe Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* ,13(3), 95-108.
- Demir , C. ve Yılmaz ,K. ve Çevirgen,A.(2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1),129-152.
- Ertürk , E., ve Keçecioğlu, T. (2012) .Çalışanların İş Doyumları ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler:Öğretmenler Üzerine Bir Örnek Uygulama., *Ege Akademik Bakış Dergisi* ,12(1), 39-52 .
- Gençay, A. Ö.(2007). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişliklerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(2),765-780.
- Gül, H. ve Aykanat,Z.(2012). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1),17-36.

- Güzel , T. Ve Akgündüz,Y.(2011) . Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi; Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 283-296.
- Helvacı, M. A.(2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeyleri, *Zeitschrift für die Welt der Türken Journal of World ok Turks* ,2(1),391-410.
- İşcan , Ö. F. ve Timuroğlu,M.K.(2007). Örgüt Kültürünün İş tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*,21(1),119-135.
- Karcıoğlu , F. ve Timuroğlu,K. ve Çınar,O.(2009). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini ilişkisi: Bir Uygulama, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim*, 20(63),59-76.
- Kaya , U. ve Serçeoğlu,N.(2013). Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma:Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, *Çalışma ve Toplum Dergisi*,1(36),311-346.
- Keklik, B.(2012). Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin belirlenmesi:Özel Bir Hastane Örneği, *Afyon Kocatepe Üniversitesi,İİBF Dergisi*,14(1),73-93.
- Kılavuz , R.(2004). Etik Sistemleri ve Kamu Yönetimi Etiği Açısından Görünümleri, *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (30),15-29.
- 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.
- Kurçer, M.A.(2005). Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Hekimlerinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri, *Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 2(3),10-15.

- Kutaniş, R.Ö. ve Mesci, M. (2010). Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Turizm Alanında Eğitim Veren Bir Yükseköğretim Kurumuna Yönelik Bir Örnek Olay, *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(19), 527-552.
- Mert, İ. S. ve Eren, A. (2008). *Liderlerimizi Ne Derecede Etik Görüyoruz? Başkalarını Lider Olarak Kabul Etmemizde, Kendi Etik Değerlerimizden Nasıl Etkileniyoruz?* 16. Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulan Bildiri. İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, (s. 737). İstanbul, Türkiye.
- Özbek, M. F. (2011). Örgüt İçerisindeki Güven ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Örgüte Uyum Sağlamanın Aracı Rolü, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 231-248.
- Özkeskin, E. (2013). Okul Liderliğinde Etik Liderlik Yaklaşımı, *Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 1(1), 25-46 .
<http://karefad.karatekin.edu.tr/OncekiSayilarDetay.aspx?Sayi=1>
- 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.
- Sezgül, İ. (2010). Liderlik ve Etik: Geleneksel, Modern ve Postmodern Liderlik Tanımları Bağlamında Bir Değerlendirme, *Toplum Bilimleri Dergisi*, 4(7), 244-245.
- 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.
- Sünter, A. T. ve Canbaz, S. ve Dabak, Ş. ve Öz, H. ve Pekşen, Y. (2006). Pratisyen Hekimlerde Tükenmişlik, İşe Bağlı Gerginlik ve İş Doyumu Düzeyleri, *Genel Tıp Dergisi*, 16(1), 9-14.

- Şafaklı, O.V.(2005). KKTC' deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma,*Doğuş Üniversitesi Dergisi* ,6(1),132-143.
- Şimşek , M. Ş. ve Akgemci, T., ve Kaplan, M.(2008). *Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güven ile Tükenme Davranışı Arasındaki İlişkilerin Analizi:Nevşehir Üniversitesi Akademik Personel Örneği.*» 16.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'de sunulan Bildiri. İstanbul Kültür Üniversitesi, Bildiriler Kitabı,(s.445-452). . İstanbul Kültür Üniversitesi Yayın No:79,İstanbul,Türkiye.
- Şıklar, E. ve Tunalı, D.(2012). Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi:Eskişehir Örneği, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,(33),75-84.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14),1-16.
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerinİş Tatminine Etkileri:İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı OtellereYönelik Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.
- Tuna, M. Ve Yeşiltaş, M. (2013). Liderliğin Etik Boyutu: Etik Liderliğin Otel İşletmelerindeki İşgörenler tarafından algılanması, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 184-209.
- Üngüren, E.ve Doğan,H. ve Özmen,M. ve Tekin,Ö.A.(2010). Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş tatmin Düzeyleri İlişkisi, *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 17(5), 2922-2937.
- Yazıcıoğlu , İ.(2009). Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(30), 235-249.
- Yazıcıoğlu, İ.(2010). Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi:Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması, *Bilig Dergisi*, Güz (55), 243-264.

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.

Yüksel , İ.(2005). İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 291-306.

Tezler

Baltacı, T.(2013).*Yeni Liderlik Yaklaşımlarının ve Liderlerin Çatışma Yönetimi Stratejilerini Kullanma Düzeylerinin Çalışanlar Tarafından Algılanması:Kastamonu Hastaneleri Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Ufuk Üniversitesi.

Begeç, S.(1999).*Modern Liderlik yaklaşımları ve Uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü..

Dincerol, C.(2013).*Tükenmişlik Sendromunun Mesleki Tükenmişlik ve İş Tükenmişliği Açısından İncelenmesi:Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi.

Ertürk , H.(2012).*Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranış Düzeylerinin İncelenmesi:Uşak İli Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Uşak Üniversitesi.

Gezici, A.(2007).*Yöneticilerin Liderlik Stilllerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri:Özel Eğitim KurumlarındaÖğretimsel Liderlik ve Bir Uygulama*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi.

İğdelipınar, N.(2013).*Çalışanların İş tatmin Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Etkisi*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi.

- İlhan, M. H.(2006).*Yöneticilerin Liderlik Tiplerinde Öne Çıkan Davranış Uygulamalarının İncelenmesi:Gaziantep Turizm Sektöründe Bir Uygulama.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Gaziantep Üniversitesi.
- Kaplan, M.(2005).*Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik Yaklaşımlarının İş tatminine ve Yenilikçiliğe Etkisi:Kütahya Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Dumlupınar Üniversitesi.
- Karadağ, İ.(2013).*Tükenmişlik İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Kamu Kuruluşunda Araştırma.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Kılıç, E.(2008).*İş Tatmini ve İş Rotasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine İlişkin Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.
- Kodan, E.(2013).*İnsan kaynağını Güçlendirme İle İş Tatmini Arasındaki İlişki:Sakarya Otomotiv Yan Sanayiinde Bir Araştırma.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi.
- Özdemir , L.(1998) *Endüstriyel Örgütlerdeki Yönetel İlişkilerde Liderlik Yaklaşımları ve Bir Uygulama.* Yayınlanmamış Doktora Tezi ,Cumhuriyet Üniversitesi.
- Özgüner, M.(2011). *Örgüt Kültürü ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma:Bozok Üniversitesi Örneği.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi ,Bozok Üniversitesi.
- Öztekin, Z.S.(2008).*Orduda İş Tatmini:İş Tatminin Etkileyen faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma.* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi.
- Polatcı, S.(2007).*Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler:Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzründe Bir Analiz.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi.

- Şen, T.(2008). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.
- Toprak, E.(2013).*Mesleki Tükenmişlik Düzeyi ile İş tatmini Arasındaki İlişki:Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi ,Niğde Üniversitesi.
- Ulukan, M.(2006).*Futbolcuların Kulübe Bağlılıklarında Antrenörlerin Liderlik Özelliklerinin Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi ,Selçuk Üniversitesi.
- Ünal Alp, H.(2007).*İşletmelerde Tükenmişlik Sendromu ile İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,İnönü Üniversitesi.
- Yiğenoğlu, E.(2007). *Orta Öğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre, Mesleki Etkinliklerindeki Güdülenmişliklerini Sağlayan Etmenler:Ankara İli Çankaya İlçesi Anadolu Liseleri Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Gazi Üniversitesi.
- Yılmaz , M. K.(2011).*Çalışanların Liderlik Tiplerine İlişkin Algılamaları ile Motivasyon İlişkisi:Özel Sektör ve Kamu Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Ege Üniversitesi.
- Yılmaz, E. (2006).*Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi.

İnternet Kaynağı

Ethical Leadership.(b.t.). 01.09.2014,

http://www.sagepub.com/upmdata/47445_chp_16.pdf

Harvey, E.(Haziran 2004).Liderlik ve Etik. Leadership Excellence. Liderlik Gelişimi,Yönetim Etkinliği ve Kurumsal Üretkenlik Dergisi. . 23.06.2014

<http://www.rotaline.com/Default.aspx?aspxerrorpath=/DergiMakale.aspx>

MEGEP Mesleki Eğitim ve Öğrenme Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Hayat Boyu Öğrenme Müdürlüğü Websitesi. Mesleki Etik.(Ankara,2006).3.6.2014.

http://hbogm.meb.gov.tr/modulerprogramlar/kursprogramlari/meslekigelisim/moduller/meslek_etigi.pdf

Yücel, İ.(Kasım-Aralık2012). İş Tatmini ile Tükenmişlik Duygusu Arasındaki İlişki ve Algılanan Örgütsel Desteğin Bu İlişki Üzerindeki Etkisi-Sağlık Sektöründe Bir Uygulama.Akademik Bakış Dergisi, 33.(21.07.2014), <http://www.akademikbakis.org>.

EKLER

Ek-1 .Anket Formu



BEYKENT ÜNİVERSİTESİ

Bu anket formu, yüksek lisans tez çalışmamla ilgilidir. Anketi oluşturan soruları cevaplamak, çok kıymetli olduğunu bildiğimiz 5-10 dakikanızı alacaktır, ancak bu çalışma sonucu elde edilecek bulguların Türk iş hayatına önemli katkıları bulunacağı kanaatindeyiz.

İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, işlerinizde başarılar dileriz.

Saygılarımızla,

Yrd. Doç. Dr. Meral ELÇİ Emine Mine Dertli

Yüksek Lisans Öğrencisi

Bu anket çalışmasında sizin görüşlerinizle ilgili ifadeler bulunmaktadır. Soruları cevaplarken her bir cümleye ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı belirtiniz. Uygun bulduğunuz dereceyi rakamla sağdaki boşluğa yazınız.

Örnek: 1

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	2	3	4	5

LİDERİNİZ HAKKINDA GÖRÜŞLERİNİZ	
1.EL1 - Liderim kişisel yaşamını etik davranış üzerine kurar.	
2.EL2 - Liderim başarıyı sadece sonuçlarla değil aynı zamanda hangi yollarla elde edildiğini de tanımlar.	
3.EL3 - Liderim işgörenlerin ne söyleyeceklerini dinler.	
4.EL4 - Liderim etik standartları çiğneyen işgörenleri disipline eder.	
5.EL5 - Liderim adil ve dengeli kararlar verir.	
6.EL6 - Liderim güvenilirlerdir.	
7.EL7 - Liderim işgörenlerle iş etiği ve değerleri tartışır.	
8.EL8 - Liderim etik anlamında işlerin nasıl doğru yapılacağıyla ilgili örnek oluşturur.	
9.EL9 - Liderim çalışanların çıkarlarını en iyi biçimde düşünür ve gözetir.	
10.EL10 - Liderim kararlar alırken “yapılacak en doğru şey nedir” diye sorar.	

İŞİNİZ HAKKINDA GÖRÜŞLERİNİZ	
11.DT1 - İşimden duygusal olarak soğuduğumu hissediyorum.	
12.DT2 - İşgününün sonunda, kendimi tükenmiş hissediyorum.	
13.DT3 - Sabahları uyanınca, işimde bir gün daha geçirmek zorunda kaldığım için, kendimi yorgun hissediyorum.	
14.DT4 - Bütün gün insanlarla uğraşmak, benim için gerçekten çok yıpratıcıdır.	
15.DT5 - Yaptığım işten yıldığımı hissedirim,	
16.DT6 - İşimde boşuna didindiğimi hissediyorum.	
17.EA7 - İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	
18.DT8 - İnsanlarla birlikte çalışmak, üzerimde çok fazla stres oluşturur.	
19.DT9 - İş hayatımın en sonunda olduğumu hissediyorum.	
20.DY1 - İşyerimde, hizmet ettiğim bazı kişilere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı hissediyorum	
21.DY2 - Bu işte çalışmaya başladığımdan itibaren, insanlara karşı daha çok hissiz/duygusuz oldum.	
22.DY3 - Bu işin beni duygusal olarak katılaştırmasından korkuyorum.	
23.DY4 - İşyerimde hizmet ettiğim bazı kişilere ne olduğu umurumda değildir.	
24.DY5 - İşyerimde hizmet ettiğim kişilerin, bazı sorunları için beni sorumlu tuttuklarını düşünüyorum.	
25.İŞT1 - İşyerimde her zaman görev tanımındaki işleri tamamlarım.	
26.İŞT2 - Görevimin gerektirdiği sorumlulukları yerine getiririm.	
27.İŞT3 - Temel görevlerimi yerine getirmekte başarılı değilimdir.	

İşletmenin Genel Bilgileri

İşletmenizin Adı:	İşletmenin Yaşı:
Çalışan sayısı:	
Sahiplik Türü: 1) Özel	2) Kamu

Sizin Genel Bilgileriniz

Yaşınız:	Cinsiyetiniz: a) Kadın b) Erkek
Medeni Durumunuz: a) Evli	b) Bekar
Eğitim Durumunuz: a) İlköğretim b) Lise c) Ön lisans d) Lisans e) Yüksek lisans f) Doktora	
Kaç Yıldır Bu Firmada Çalışıyorsunuz:..... yıl	
İşletmedeki Pozisyonunuz: a) Personel b) Orta D. Yönetici c) Üst D. Yönetici d) İş ortağı/Patron e) Diğer.....	

Değerli katkılarınızdan ötürü çok teşekkür ederiz

ÖZGEÇMİŞ

21 Temmuz 1971 tarihi, Denizli doğumluyum. İlköğretim İzmir’de, lise öğrenimimi Diyarbakır’da tamamladıktan sonra; 1994 yılında Ankara üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Fakültesini bitirdim. 1995-2011 yılları arasında INGBANK operasyon ve bireysel pazarlama departmanların da çalıştım.2011 yılında aynı kurumdan emekli oldum. 2012 yılında Beykent Üniversitesi, İşletme Yönetimi Anabilim dalında yüksek lisans eğitimime başladım. Yabancı dilim İngilizce olup, evliyim ve bir çocuk sahibiyim.

Aday: Emine Mine DERTLİ