

## ETİK İKLİM ALGISININ ÇALIŞANLARIN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: TÜKENMİŞLİĞİN ARACI DEĞİŞKEN ROLÜ\*

Aysun ÇETİN<sup>1,3</sup>, Resul GÜLEÇ<sup>2</sup>, Alp Eren KAYASANDIK<sup>3</sup>

### ÖZET

Bu çalışmada, etik iklimin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisinde tükenmişliğin aracı değişken rolü yapısal eşitlik modeli (YEM) yardımıyla araştırılmıştır. Ayrıca, etik iklimin alt boyutları olan egoist iklim, yardımseverlik iklimi ve ilkelilik iklimlerinin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi ve bu etkide tükenmişliğin aracılık rolü de incelenmiştir. Bu amaçla, Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesinde idari kadroda çalışan 168 personelden veriler elde edilen verilerle nicel bir araştırma yürütülmüştür. Verilerin değerlendirmesinde t-testi, ANOVA, korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, etik iklimin işten ayrılma niyetine etkisinde tükenmişliğin tam aracı değişken olduğu görülmüştür. Yine, etik iklimin yardımseverlik boyutu ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve bu ilişkide tükenmişliğin aracı değişken rolü oynadığı görülmüştür. Etik iklimin egoist ve ilkelilik boyutları ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

**Anahtar kelimeler:** Etik İklim, Tükenmişlik, İşten Ayrılma Niyeti, YEM

## THE EFFECT OF ETHICAL CLIMATE PERCEPTION ON EMPLOYEES TURNOVER INTENTION: THE MEDIATOR ROLE OF BURNOUT

### ABSTRACT

In this study, it has been investigated the mediating role of burnout on effects of ethical climate on employees' turnover intention by means of structural equation model (SEM). In addition, it has been examined the effects of egoist, benevolence and principled dimensions of ethical climate on employees' turnover intention and mediating role of burnout in that relation. Therefore, an quantitative research has been carried out with the data taken from the 168 administrative personnel from Samsun Ondokuz Mayıs University. In the evaluation of the data, t-test, anova, correlation analysis and structural equation modeling has been used. According to the results of the study, it has been seen that there was a significant relation between ethical climate and employee's turnover intention and burnout had a mediating role in that relation. Moreover, benevolence dimension of ethical climate and employee's turnover intention and burnout had a mediating role in that relation. It has been founded that there weren't a significant relation between egoist and principled dimensions of ethical climate and employee's turnover intention

**Keywords:** Ethical Climate, Burnout, Turnover Intention, SEM

---

\* Bu makale, 7-8 Kasım 2014 tarihlerinde Kayseri'de yapılan 2. Örgütsel Davranış Kongresi'nde sunulan sözlü bildirinin geliştirilmiş halidir.

<sup>1</sup> Yrd.Doç.Dr., Ondokuz Mayıs Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, aysun.cetin@omu.edu.tr

<sup>2</sup> Arş.Gör., Ondokuz Mayıs Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, resul\_gulec@hotmail.com

<sup>3</sup> Arş.Gör., Ondokuz Mayıs Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, alperen.kayasandik@omu.edu.tr

## Giriş

Etik konusu, tarihin her döneminde insanların dikkatini çeken ve üzerinde çok şey söylenen bir konu olmasına rağmen; günümüzde çok daha önemli bir konu haline gelmiştir. Günümüzün küresel rekabet dünyasında işletmelerin hayatlarını devam ettirebilmeleri ve karlılıklarını sürdürebilmeleri iç ve dış çevrelerine karşı şeffaf dürüst, ilkeli ve adil olmaları ile mümkün olmaktadır. Üstelik, iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, örgütlerin faaliyetlerinin çalışanlar, müşteriler, basın, devlet ve halk tarafından yakından izlenebilmesine imkan tanıdığı için, pek çok etik olmayan uygulamaların örgütlere olan zararlarını artırmış ve etik konusuna yönelmelerine sebep olmuştur (Cullen vd., 1989: 50).

Etik olmayan uygulamalar işletmelere birçok yönden etki etmektedir. Birinci olarak tüketiciler, etik olmayan uygulamalarda ısrar eden firmaların ürün ve hizmetlerinden kaçınmaktadırlar. Bu durum ise işletmenin mevcut ve gelecekteki değerine zarar vermektedir. İkinci olarak; işletmelerin etik olmayan bazı uygulamaları yasa dışı ve hileli olmakta, bu durum ise işletme için finansal risk oluşturmaktadır. Üçüncü olarak ise; etik olmayan iklim çalışanların stres, iş tatmini, performans işten ayrılma niyetlerini olumsuz olarak etkilemekte (Mulki vd., 2008) ve özellikle, personelin etik değerleri ile işletmenin etik değerleri arasında farklılık olduğunda ayrılma niyeti artmaktadır.

İnsan unsurunun verimli ve etkin kullanılabilmesi ise onların maddi ve manevi ihtiyaçlarının karşılanmasıyla mümkün olabilmektedir. Manevi ihtiyaçlardan olan duygusal ve psikolojik ihtiyaçlar, bir yandan çalışanların motivasyon ve performanslarını olumlu yönde etkilerken; bunların karşılanmaması ise hem örgütler hem de çalışanlar açısından olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu olumsuz sonuçlardan bir tanesi de, çalışanın kendisini tükenmiş hissetmesidir. Tükenmişliği etkileyen pek çok bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler bulunmaktadır. Örgütsel faktörler dikkate alındığında tükenmişliğin; birey-örgüt değer uyumsuzluğu ve örgütsel uygulama, politika ve normların çalışanların tarafından etik olarak algılanmaması gibi nedenlerden kaynaklandığı söylenebilir.

Dolayısıyla, etik iklimi ve onun çalışanlar üzerindeki etkisini araştırmak, örgütler açısından, birçok örgütsel çıktıyı yönetebilmek bakımından önemli olmaktadır. Yöneticilerin kurum içinde yaratacakları etik iklim ve uygulamaların, çalışanların ahlaki davranışlarını düzenleyerek onların psikolojik olarak yıpranmasını engelleyeceği, bir ortamda çalışan bireylerin de kurum için faydalı olmaya çalışacağı ileri sürülmektedir (Bulutlar ve Öz, 2009). Günümüzde çalışanların büyük çoğunluğu daha fazla etik bir örgütsel çevreye sahip firmalarda çalışmak istemektedirler (Jose ve Thibodeaux, 1999)

Literatürde etik iklim, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ayrı olarak pek çok araştırmaya konu olmasına rağmen, birbirleriyle olan ilişkileri üzerine yapılan çalışma sayısı çok sınırlıdır. Bu araştırmada, etik iklimin tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi üzerinde durularak, etik iklimin işten ayrılma niyetine etkisinde tükenmişliğin aracı değişken rolü oynayıp oynamadığı araştırılacaktır.

## 1. Kavramsal Çerçeve

### 1.1. Etik İklım

Etik iklim kavramı genel olarak, örgütlerin kural, politika ve uygulamalarının etik olduğuna dair çalışanların ortak algısı olarak ifade edilmektedir (Victor ve Cullen, 1988). Etik iklim, örgütün ahlaki sonuçlara sahip olan politika, prosedür ve uygulamalarını içeren bir tür iş iklimi olarak da ifade edilebilmektedir (Mulki vd., 2008). Jaramillo vd. (2006: 272) ise etik iklimi, bireyin örgütün mevcut uygulama, prosedür, norm ve değerlerinin etik içeriğe sahip olduğuna dair algısı olarak tanımlamaktadır. Etik iklim örgüt üyelerine; hangi konuların etik olduğunun saptanmasında ve bu konuların hangi kriterlere göre anlaşılacağı, değerlendirileceği ve çözüleceği konusunda yardımcı olmaktadır. Özgener'e (2004) göre, bir örgütün etik iklimi, örgütsel bağlamda ahlaki olarak doğru veya yanlışın ne olduğunun sınırları olarak işlev gören yerleşik normlar ve uygulamalarla oluşmakta ve doğru davranışın ne olduğu algısı (içerik bağlamında) ile etik meselelerle nasıl ilgilenebileceği (süreç bağlamında) konularını içermektedir (Cullen vd., 1989: 51).

Victor ve Cullen'in (1988) geliştirdiği etik iklim kavramı temellerini Kohlberg'in ahlaki gelişim kuramından almaktadır. Kurama paralel olarak Victor ve Cullen etik iklimi, üç kriter üzerinden değerlendirmiştir. Bu araştırmada da temel alınan şekilde etik iklim, örgütsel karar vermede kullanılan etik kriterler bağlamında 'egoistlik', 'yardımseverlik' ve 'ilkelilik' boyutlarıyla ele alınmıştır. Egoist iklimde; çalışanlar karar verirken kendi çıkarını veya tatminini artıracak tercihlerde bulunurken, diğerlerinin ihtiyaç ve çıkarlarını önemsememektedirler Egoistik bir etik iklimde, bir yandan normlar kişileri, kişisel kazançlarını artırma doğrultusunda cesaretlendirirken; diğer yandan diğerlerinin çıkarlarının göz ardı edilmesine neden olmaktadır (Cullen vd., 2003). Dolayısıyla, bu iklimde çalışanların örgütsel bağlılık geliştirmesinin beklenemeyeceği ve bir bütün olarak örgüte ve örgütte yer alan diğer kişilere karşı daha ilgisiz ve umursamaz olacakları ileri sürülmektedir (Akbaş,

2010). Yardımseverlik iklimi, çalışanların kendi ihtiyaçlarını daha az tatmin etme pahasına da olsa karar verirken ortak ihtiyaç ve çıkarları göz önünde bulundurduğu iklimlerdir. Yardımsever iklimlerde, örgüt üyeleri örgüt içindeki ve dışındaki kimselerin iyiliklerini arzulamakta ve birbirlerine yardım etme isteğinde bulunmaktadır (Cullen vd., 2003). Böylece örgütte işbirliği ve hedefler konusunda olumlu duygular geliştirilerek örgüt üyeleri arasında ahenkli bir etkileşim kurulabilmesi mümkün olabilecektir (Akbaş, 2010). İlkelilik iklimi ise, çıktıları ve başkalarına etkilerini göz ardı ederek doğru olanı yapma isteğini ve sosyal bir birim içerisinde yapılması beklenen kural, kanun ve standartların önemli olmasını ifade etmektedir. Bu iklimde, çalışanlar, genel olarak etik bir ikilemde kaldıklarında örgütsel kural ve kodlara sadık kalarak karar vermeyi isteyecektir (Mulki vd., 2008; Cullen vd., 2003).

Etik iklim işletmelere göre değişiklik gösterebilir. En iyi etik iklim tanımlaması yapmak mümkün değildir. Etik iklimde önemli olan iklimin işletmedeki etik davranışlar üzerinde etkili olmasıdır. Etkili bir iklim ise, çalışanların etik tercihlerinin kalitesi ve devamlılığı üzerine katkıda bulunacaktır. Etkili olmayan bir etik iklimde ise, çalışanların etik karar vermelerinde ve davranış sergilemelerinde etikten sapmalar görülecektir. Etkililiğe de etki eden en önemli faktör, örgütün etik iklimi ile stratejilerin arasındaki uyumun tam olmasıdır (Cullen vd., 1989: 61).

İşletmelerin etik ikliminin ölçülmesi bazı varsayımlara bağlı olarak yapılır. Bunlar; 1) her işletme veya birimin kendi ahlak karakteri vardır, 2) Grup üyeleri bu karakteri bilirler, 3) Bu grup örgütün sahip olduğu ahlaki karakteri örgüt dışına objektif bir şekilde aktarabilirler. Başka bir ifadeyle, örgütün etik iklimi örgüt çalışmalarına sorular sorularak öğrenilebilir (Cullen vd., 1989:53).

## 1.2. Tükenmişlik

İlk olarak 1970'li yıllarda Amerika'da hizmet sektöründe çalışanların yaşadıkları bunalımları tanımlamak için kullanılan tükenmişlik kavramı (Maslach vd., 2001), günümüzde toplumun hemen hemen her kesiminde ve her meslek grubunda görülebilen çağımızın görünmez salgın hastalıklarından birisi haline gelmiştir. Tükenmişliği "mesleki bir tehlike" olarak görüp ve tanımlayan Freuderberger, tükenmişliği başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu olarak ifade etmiştir (Sürgevil, 2006: 3). Tükenmişlik, zaman içinde sinsice gelişen ve olumsuz sonuçları belli bir süre sonra ortaya çıkan bir süreci ifade etmektedir (Maslach vd., 2001). Bu noktadan hareketle Schaufeli vd. (2009: 205), tükenmişliği bir yangının kontrol altına alınması veya bir mumun yanarak tükenmesine benzetmişlerdir. Nasıl ki, yanan bir ateş daha sonra yeterli miktarda kaynakla takviye edilmediğinde parlaklığını yitirip sönerse, yoğun bir şekilde çalışanlar da eğer bu şekilde çalışmaya devam ederlerse, bir süre sonra artık işlerinde başarılı olamayarak işe olan ilgileri azalacak, iş anlamlılığını kaybedecek ve zamanla tükenmişlikle karşılaşabileceklerdir. Tükenmişlik, genellikle kendi enerji, zaman ve kaynaklarının üzerinde aşırı taleple karşılaşılıp, bunun üstesinden gelemeyen ve insanlarla birebir ilişki içerisinde çalışan kişilerde görülmektedir (Chiu ve Tsai, 2006). Nitekim, tükenmişlik ile ilgili önemli çalışmaları olan Maslach (1998: 64) da, tükenmişliğin daha çok işi gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olan hizmet sektörü çalışanlarında görülen bir durum olarak ifade etmektedir. Literatürde tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olmak üzere üç ayrı başlık altında ele alınmaktadır.

Tükenmişliğin bireysel stres boyutunu ifade eden duygusal tükenme, bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarındaki azalma olarak tanımlanmakta ve literatürde tükenmişliğin en kritik boyutu olarak ifade edilmektedir (Maslach vd., 2001). Duygusal tükenme, duygusal enerjinin azalması ve bir durumla mücadele edecek duygu kaynağının kendisinde bulunmadığı hissine kapılmak olarak ifade edilmektedir (Cooper vd., 2001: 83). Birey duygusal tükenmişlik hissettiğinde, fiziksel ve duygusal olarak aşırı bir bitkinlik hisseder. Birey kendini bitmiş, harcanmış ve yeniden kendine gelemeyeceğini düşünür. Bu insanlar sabah uyandıklarında yatağa girerkenki gibi kendilerini hala yorgun hissederler. Onlarda insanlarla muhatap olacak ve yeni projeler yapacak enerji kalmamıştır (Maslach ve Leiter, 1997: 18).

Tükenmişliğin ikinci boyutu olan duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişilerarası boyutunu temsil etmekte ve çalışanların müşterilere yönelik negatif, katı tutumları ve ise karşı tepkisizleşmelerini ifade etmektedir (Maslach vd., 2001; Sürgevil, 2006). Duyarsızlaşma, çalışanların hizmet verdikleri kişilere karşı insan yerine bir eşya gibi davranmaları tarzında görülmektedir. Duyarsızlaşma döneminde çalışan, müşterilerin hayatında gereğinden fazla yer tuttukları hissine kapılarak (Demir, 2009: 194); hizmet ettikleri kişilerle kendi özel yaşamları arasına katı bir çizgi çizerler (ev ortamında işleriyle ilgili hiçbir şey konuşmamak gibi) ve hizmet ettikleri kişilerle mümkün olduğunca diyalog kurmaktan kaçınırlar (Arı ve Bal, 2008: 133-134).

Üçüncü boyut ise, kişisel başarıda düşme hissidir ve bireyin kendi davranış ve performansını olumsuz ve yetersiz görme eğilimi olarak ifade edilmektedir (Maslach vd., 2001). Kişinin kendini işinde yetersiz görmesi

ve performans hedeflerine ulaşmada kendini aciz hissetmesi durumlarıdır. Çalışanlar, harcadıkları çabanın karşılıksız kaldığını ve başarılarının değerlendirilmediğini düşündüklerinde stres ve depresyon belirtileri, moral düşüklüğü, üretkenliğin azalması, sosyal ilişkilerden geri çekilme, kendi başarısını yetersiz görme gibi olumsuz algılara sahiptirler (Cooper vd., 2001: 83; Ertürk ve Keçecioglu, 2012; 42). Bu tarz insanlar yaptıkları işleri çok anlamsız ve başarısız buldukları ve kendi yeteneklerine de güvenmediklerinden bir farklılık yaratamazlar. Bireylerin kendilerine olan güvenleri artık kalmadığından, başkaları da bu kişilere olan güvenlerini yitirirler (Maslach ve Leiter, 1997: 18; Sürgevil, 2006: 46). Böylece tükenmişliğin başlangıcındaki düşük başarı hissi, bir süre sonra gerçek bir başarısızlığa dönüşmekte ve çalışan bir kısır döngü içinde dönüp durmaktadır.

### 1.3. İşten Ayrılma Niyeti

Uzmanlaşmış personelin işe devamının ve örgüte bağlılığının sağlanmaması ve bu çalışanların örgütü terk etmeleri, hem örgütlere ve kişilere ciddi maliyetler oluşturabilmektedir. Bu nedenle işten ayrılma niyetinin sebepleri ve bunların nasıl önüne geçilebileceğine dair konular birçok bilimsel disiplin tarafından araştırılmaktadır.

İşten ayrılma niyeti, işten ayrılmayı düşünmeyi ve alternatifleri bilinçli bir şekilde araştırmayı ifade ederken aynı zamanda işten ayrılmanın da güçlü bir öngörücüsü olarak görülmüştür (Tett ve Meyer, 1993). İşten ayrılma niyeti, çalışanların işlerinden genel olarak duymuş oldukları memnuniyetsizlik nedeniyle işlerinden ayrılmayı düşünmeleridir (Hwang ve Kou, 2006: 254). Cho vd. (2009: 375) ise, işten ayrılma niyetini yakın bir gelecekte bilinçli ve istekli bir şekilde işten ayrılmayı isteme olarak tanımlanmış ve istifadan önceki son adım saymıştır. Gürbüz ve Bekmezci (2012), Mowdey ve arkadaşlarına (1982) atfen işten ayrılma niyetinin, ayrılma kararını doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki şekilde etkilediğini ifade etmektedir ve bunları çalışanların davranışlarını iş olanakları olmamasına rağmen, işi bırakmaya doğrudan veya çalışanın yeni iş olanakları araştırmasına yol açarak iş bırakmaya dolaylı olarak neden olma şeklinde açıklamaktadır. Literatürde işten ayrılma niyetiyle fiilen işten ayrılmaları araştıran 23 çalışma üzerinde yapılan bir yazın incelemesinde, işten ayrılma niyeti ile gerçekten işten ayrılma davranışı arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur (Bluedorn,1982).

İşten ayrılma niyeti, işten ayrılmanın bir öngörücüsü olarak değerlendirildiğinde bu durumla sık karşılaşan örgütlerin bu davranışın önüne geçmek adına işten ayrılma niyetini tetikleyen unsurların tespiti ve ortadan kaldırılmasıyla ilgili çözümler üretmeleri ayrıca çalışanlarına çeşitli ek kazanımlar ve eğitimler sunarak işten ayrılma niyetlerini azaltmaya çalışmaları önem arz etmektedir (Matilla, 2006; 42).

## 2. Değişkenler Arasındaki İlişkiler ve Hipotezler

### 2.1. Etik İklimin İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi

Tuna ve Yeşiltaş (2014), beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmalarında; etik iklimin yardımseverlik, ilkelilik (kurallar ve kodlar), egoist iklim (verimlilik, şirket yararı) boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında zayıf ve negatif yönlü bir ilişki tespit etmiş ayrıca ilkelilik (kişisel ahlak) ile işten ayrılma niyeti arasında ise zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki bulmuşlardır. Hart'ın (2005) hemşireler üzerinde yaptığı çalışmaya göre, hastanede etik iklimin bulunması çalışanların işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir. Jaramillo ve arkadaşlarının (2006) çalışması etik iklimin rol çatışması ve rol belirsizliği araçlarıyla işten ayrılma niyetini azaltmada olumlu bir etkiye sahip olduğunu doğrulamaktadır. Elçi (2003) orta ve üst düzey yöneticiler arasında yaptığı çalışmada etik iklim ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmiştir.

Fournier vd. (2010) satış personeli üzerindeki çalışmasında etik iklimin işten ayrılma niyetinde önemli bir faktör olduğunu tespit etmişler, özellikle etik iklim algısının düşük olduğu örgütlerde yüksek performans gösteren çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğunu gözlemlemişlerdir. Schwepker (2001), 26 firmanın satış personeli üzerinde yaptığı çalışmada, etik iklimin işten ayrılma niyetine doğrudan etkisi olmamakla birlikte örgütsel ve iş tatmini aracılığıyla dolaylı olarak negatif yönde etkilediğini ve bağlılığı yüksek çalışanların daha az işten ayrılma niyeti gösterdiklerini tespit etmiştir. Biçer (2005) de sigorta ve ilaç sektöründe çalışan satış elemanları üzerinde yaptığı çalışmada, olumlu etik algılamalarının işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Ulrich ve arkadaşlarının (2007) işten ayrılma niyeti üzerine yaptıkları sonucuna göre, hemşirelerin iklimi etik olarak algılamaları ve iş tatmininin işten ayrılma niyetini önlediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışmada iş tatmini düşük olan ve işten ayrılmayı düşünen siyahi hemşirelerin, kendilerine etik konularda destek sağlandığında işten ayrılma niyetlerinin azaldığı sonucuna varılmıştır. Yine, eğer kurum etik ve etik stres konularında destek sağlamıyorsa, çalışanların büyük ihtimalle işten ayrılacakları ifade edilmiştir.

Literatürdeki araştırmalardan hareketle, aşağıdaki hipotez (H<sub>1</sub>) oluşturulmuştur:

H<sub>1</sub>: Etik İklim çalışanların işten ayrılma niyetini negatif olarak etkiler.

- H<sub>1a</sub>: Egoist iklim, çalışanların işten ayrılma niyetini pozitif olarak etkiler.  
H<sub>1b</sub>: Yardımseverlik iklimi, işten ayrılma niyetini negatif olarak etkiler.  
H<sub>1c</sub>: İlkelilik iklimi, çalışanların işten ayrılma niyetini negatif olarak etkiler.

## 2.2. Etik İklimin Tükenmişlik ile İlişkisi

Tütüncü ve Savran (2007), hizmet sektörü çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada etik iklim ile tükenmişlik arasında negatif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Mulki ve arkadaşlarının (2008) çalışmasında da etik iklimin doğrudan olmasa da dolaylı olarak rol çatışması, rol belirsizliği ve yöneticiye güven aracı değişkenleriyle duygusal tükenmeyi azalttığı görülmüştür. Bulutlar ve Öz'ün (2009) çalışmalarında, etik iklimde sahip bir organizasyonda çalışmanın bireylerin ahlaki davranışlarını düzenleyerek onların psikolojik olarak yıpranmasını engelleyeceği, bağlılıklarını artırarak kuruma faydalı olmaya çalışacakları ve böylece kendilerini daha güvende hissederek karşılaştıkları zorluklar ile daha rahat baş edebilecekleri ifade edilmektedir.

Ulrich vd. (2007), etik iklim, etik stres ve işten ayrılma niyeti üzerine yaptıkları çalışmada, işyerindeki ahlaki sıkıntılardan dolayı kişinin duygusal, fiziksel ve psikolojik sonuçlar doğuran etik stres yaşadığı ve katılımcıların yaklaşık üçte ikisinin, etik sorunlarla karşılaştıklarında eğer bir şeyler yapamıyorlarsa, hayal kırıklığı ve bitkinlik hissettiklerini ifade etmişlerdir. Zheng ve arkadaşlarının (2015) etik liderliğin duygusal tükenmeye etkisi üzerine yaptıkları çalışmada, etik liderliğin duygusal tükenmeye negatif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu görülmüştür. Etik liderlik duygusal tükenmeyi doğrudan ve takım uyumu aracılığıyla dolaylı olarak etkilemiştir. Ancak bu etkide vicdanlılığın ön şart olduğu da görülmüştür. Yüksek seviyede vicdanlı olan bireylerde etik liderlik duygusal tükenmelerini anlamlı olarak etkilerken düşük vicdanlılık durumunda etik liderliğin duygusal tükenmeye etkisi söz konusu olmamaktadır.

Kammeyer-Mueller vd. (2012) ise, yaptıkları çalışmada etik çatışmaların çalışanların duygusal tükenmelerini pozitif yönde, çalışanların kariyer tamamlama algılarını ise negatif yönde etkilediğini ifade etmişlerdir. Yordan ve Köroğlu (2013)'ün ameliyathane çalışanlarının etik iklim algılamalarının tükenmişliğe etkisi konulu çalışmalarında ise etik iklim boyutlarından yardımseverlik iklimi ile duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Huhtala vd. (2011), yöneticilerin etik kültür ve mesleki iyi durum algılamaları arasındaki ilişkiye yönelik yapmış oldukları çalışmada, etik kültürün duygusal tükenmeyi etik gerilim aracılığıyla anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca etik kültürün duygusal tükenmeyi negatif yönde doğrudan etkilediği görülmüş ve bunu da bir işletmenin etik norm ve uygulamalara sahip olmasının, çalışanların duygusal tükenmelerini önleyeceği şeklinde yorumlamışlardır.

Literatürdeki araştırmalardan hareketle, aşağıdaki hipotez (H<sub>2</sub>) oluşturulmuştur:

- H<sub>2</sub>: Etik iklim çalışanların tükenmişlik düzeyini negatif olarak etkiler.  
H<sub>2a</sub>: Egoist iklim, çalışanların tükenmişlik düzeyini pozitif olarak etkiler.  
H<sub>2b</sub>: Yardımseverlik iklimi, çalışanların tükenmişlik düzeyini negatif olarak etkiler.  
H<sub>2c</sub>: İlkelilik iklimi, çalışanların tükenmişlik düzeyini negatif olarak etkiler.

## 2.3. Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Yang vd. (2014), duygusal tükenmenin işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediğini ve çalışanların duygusal tükenmeleri sınıra ulaştığında işten ayrılmaların artacağını ifade etmişlerdir. Schaufeli ve Bakker (2004), tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Harrington vd., (2001) ve Drake ile Yadama (1996) da duygusal tükenmenin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan pozitif yönde etkisi olduğunu bulmuşlardır. Ülkemizde ise, Üstün ve Doğan (2014), hizmet sektöründe yaptıkları ampirik bir çalışmada tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü yüksek kuvvette bir ilişki bulmuşlardır. Yıldırım vd. (2014), banka çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmalarında tükenmişlik düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Arı vd. (2010) de, hizmet sektöründe yer alan 80 yatırım uzmanı üzerinde yaptıkları araştırmada tükenmişlik her üç boyutunun da işten ayrılma niyetini artırdığını ortaya koymuşlardır.

H<sub>3</sub>: Çalışanların tükenmişlik düzeyleri işten ayrılma niyetlerini pozitif olarak etkiler.

## 2.4. Etik İklimin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Tükenmişliğin Aracılık Rolü

Yang ve arkadaşlarının (2014) etik iklimin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolünü yapısal eşitlik modeli ile araştırıldığı çalışmalarında, etik iklimin duygusal tükenmeyi negatif yönde etkilediği görülmüştür. İşletmede düzenli standartların varlığı çalışanların işletmeyi kariyer ve kaynak imkanları

olarak yeterli algılamalarına sebep olmuştur. Etik iklimin işten ayrılma niyetini de negatif yönde etkilediği görülmüş ve çalışanların kendileriyle işletmenin uyumsuzluğunda işten ayrılmayı düşündükleri şeklinde yorumlanmıştır. Ayrıca etik iklimin işten ayrılma niyetini duygusal tükenme aracılığıyla etkilediği sonucuna varılmıştır. İyi düzenlenmiş bir işletme etik iklimi çalışanların tükenmişliğinin azaltacak bu da işten ayrılma niyetini azaltacaktır. Etik iklimin bulunmadığı işletmelerde çalışanlar kendilerini kurumun bir parçası olarak algılamadıklarından işlerine odaklanamayacak ve işletmeden ayrılacaklardır.

Ulrich vd. ise (2007), etik iklim, etik stres ve işten ayrılma niyeti üzerine yaptıkları çalışmada, etik iklimin etik stres ve iş tatmini arasındaki ilişkide aracı rolü üstlendiği gözlenmiştir. Yani, ahlaki sıkıntılardan dolayı kişi duygusal, fiziksel ve psikolojik sonuçlar doğuran meslek stresi yaşayacak bu durumda eğer kurum etik ve etik stres konularında destek sağlamıyorsa, çalışanlar tükenmişlik yaşayarak işten ayrılma yolunu seçeceklerdir. Jaramillo ve arkadaşlarının (2006) çalışması da etik iklimin rol çatışması ve rol belirsizliği aracılığıyla işten ayrılma niyetini azaltmada olumlu bir etkiye sahip olduğunu doğrulamaktadır. Leiter ve Maslach (2009), 667 Kanadalı hemşire üzerinde yaptıkları araştırmalarında, çalışma yaşamındaki çeşitli faktörlerin işten ayrılmaya etkisinde tükenmişliğin aracı rolü oynadığını tespit etmişlerdir. Yine Han vd. (2014), hemşirelerin rol çatışması ve rol belirsizliği gibi faktörlerin işten ayrılma niyetine etkisinde tükenmişliğin aracı değişken olduğunu bulgulamışlardır.

H<sub>4</sub>: Etik iklimin işten ayrılma niyetine etkisinde tükenmişliğin aracı rolü vardır.

H<sub>4a</sub>: Egoist iklimin işten ayrılma niyetine etkisinde tükenmişliğin aracılık rolü vardır.

H<sub>4b</sub>: Yardımseverlik ikliminin işten ayrılma niyetine etkisinde tükenmişliğin aracılık rolü vardır.

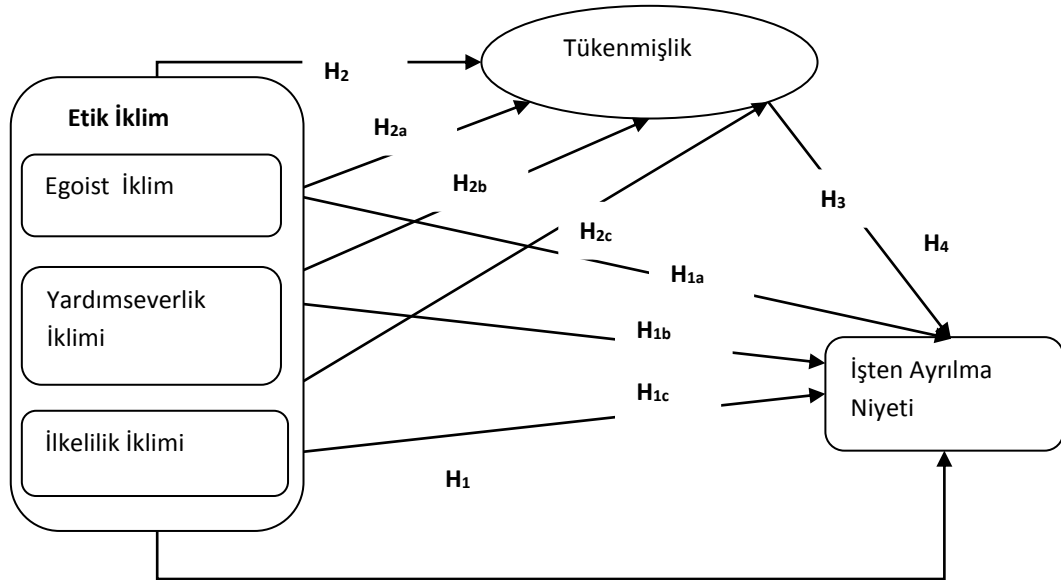
H<sub>4c</sub>: İlkelilik ikliminin işten ayrılma niyetine etkisinde tükenmişliğin aracılık rolü vardır.

### 3. Yöntem

#### 3.1. Araştırma Modeli

Bu çalışmanın ana amacı, çalışanların etik iklimle yönelik algılarının tükenmişlik düzeyleri ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini araştırmak ve bu etkide tükenmişliğin aracılık rolünü incelemektir. İkinci amacı ise, etik iklimin egoist iklim, yardımseverlik iklimi ve ilkelilik iklimi boyutlarının çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi ve bu etkide tükenmişliğin rolünün farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmaktır. Değişkenler arası nedensel ve aracı ilişkiye dayanan, ilgili yazın çerçevesin oluşturulan araştırmanın kuramsal modeli ve hipotezleri Şekil-1'de görülmektedir.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri



#### 3.2. Örneklem ve Ölçekler

Çalışma, Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesinde idari kadroda çalışan personele anket uygulaması ile gerçekleştirilmiştir. Kolayda örneklem yöntemi ile 200 kişiye anket formu dağıtılabilmiş, bunlardan 182 kişi anketleri cevaplandırmıştır. Cevaplanan anketlerden 14 tanesi eksik veya hatalı cevaplama dolayısıyla araştırmaya dahil edilmemiş, 168 tane anket üzerinden araştırma sürdürülmüştür. Yapısal eşitlik modeli ile

yapılan çok değişkenli normal dağılmış veri için makul örneklem büyüklüğünün en az 150 veya 200 olması gerektiğine yönelik bilgi ışığında (Yılmaz ve Çelik, 2009: 30), araştırma örnekleminin yeterli olduğu söylenebilir.

Araştırmada 3 adet ölçek kullanılmıştır. Bunlardan birincisi, Victor ve Cullen (1988) tarafından geliştirilmiş olan "Etik İklim Ölçeği"dir. Otuz altı maddeden oluşan ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması Eser (2007) tarafından yapılmıştır. Ölçekteki soruların egoist iklim, yardımseverlik iklimi ve ilkelilik iklimleri ile ilgili 12 sorudan oluşan 3 alt boyut bulunmaktadır. Ölçek 5'li Likert Ölçeğine göre hazırlanmış (1: hiç bir zaman, 5: her zaman) olup, "Bu kurumda çalışanlar neyin doğru neyin yanlış olduğuna kendileri karar verirler" gibi sorular bulunmaktadır.

İkinci ölçek; Maslach Tükenmişlik Ölçeği (Maslach, 1988) olup, Ergin (1992) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Bu ölçek; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliği olmak üzere 3 alt boyuttan ve toplamda 22 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek 5'li Likert Ölçeğine göre hazırlanmış (1: hiç bir zaman, 5: her zaman) olup, "sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum" gibi sorular bulunmaktadır.

Üçüncü olarak ise; işten ayrılma niyeti Cammann ve arkadaşları (1979) tarafından hazırlanan ve Türkçede pek çok çalışmada kullanılan 3 soruluk ölçek ile değerlendirilmiştir. Ölçek 5'li Likert Ölçeğine göre hazırlanmış (1: hiç bir zaman, 5: her zaman) olup, "işimden ayrılmayı sık sık düşünürüm" gibi sorular bulunmaktadır.

Ölçeklerin güvenilirlik analiz sonuçları aşağıdaki Tablo 1'de görülmektedir. Buna göre, tüm ifadeler ve alt grupların Cronbach Alfa değerleri, Hair vd. (2000) tarafından önerilen kabul edilebilir düzey olan 0,60'ın üzerinde bulunmaktadır.

**Tablo 1: Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Ölçekler/ Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Güvenilirlik (Cronbach Alpha)
Duygusal tükenme	9	0,865
Duyarsızlaşma	5	0,670
Düşük başarı hissi	8	0,729
<b>Tükenmişlik Toplam</b>	<b>22</b>	<b>0,832</b>
Egoist iklim	12	0,575
Yardımseverlik iklimi	12	0,890
İlkelilik iklimi	12	0,771
<b>Etik İklim Toplam</b>	<b>36</b>	<b>0,893</b>
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>	<b>3</b>	<b>0,777</b>

#### 4. Bulgular

##### 4.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ait bulgular Tablo 2'de toplu olarak görülmektedir. Araştırmaya katılanlar cinsiyetlerine göre incelendiğinde; katılımcıların %24'ünün kadın ve %76'sının erkek olduğu, katılanlar yaş durumlarına göre incelendiğinde ise katılımcıların %36'sının 21-30 yaşları arasında, %40'ının 31-40 yaşları arasında %24'ünün ise 41 ve üzeri yaşlarında oldukları görülmektedir., Yine, katılımcıların %30'unun bekar ve %70'inin evli olduğu, katılanlar çalışma sürelerine göre incelendiğinde katılımcıların %68'inin 1-10 yıl arası, %22'sinin 11-20 yıl arası, %10'unun 21 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olduğu, katılanlar eğitim durumlarına göre incelendiğinde katılımcıların %28'inin lise ve altı, %42'sinin ön lisans/lisans, %30'unun lisansüstü eğitiminden mezun oldukları görülmüştür.

**Tablo 2: Katılımcıların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı**

Özellik	Boyutlar	Frekans	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	41	24,4
	Erkek	127	75,6
<b>Yaş</b>	20-30	61	36,3
	30-40 arası	67	39,9
	41+	40	23,8
<b>Medeni Durum</b>	Evli	118	29,8
	Bekar	50	70,2
<b>Eğitim Durumu</b>	Lise	46	27,4

	Önlisans/Lisans	71	42,3
	Lisansüstü	51	30,4
<b>Görev Süresi</b>	1-10 yıl	114	67,9
	11-20 yıl	37	22,0
	21 +	17	10,1
<b>Toplam</b>		<b>168</b>	<b>100</b>

Hipotez testlerine geçmeden önce örneklemin demografik özellikleri ile değişkenler arasında bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla fark analizleri yapılmıştır. Çalışanların etik iklim, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetine yönelik tutumlarının düzeyi ile cinsiyet ve medeni durumları arasında farklılık olup olmadığını araştırmak için t-testi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre, çalışanların cinsiyetleri ile etik iklim ( $F=2,757$ ;  $p>0,005$ ), tükenmişlik ( $F=0,258$ ;  $p>0,005$ ) ve işten ayrılma niyetleri ( $F=0,002$ ;  $p>0,005$ ) arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Yine analiz sonucuna göre medeni durum bakımından bekar olanların tükenmişlik düzeyleri evli olanlara göre anlamlı düzeyde yüksek çıkmıştır ( $F=0,002$ ;  $p<0,005$ ). Çalışanların etik iklim, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetine yönelik tutumlarının düzeyi ile yaş, çalışma süresi ve eğitim düzeyi arasında farklılık olup olmadığını test etmek için ANOVA testi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre, çalışma süresi ve eğitim düzeyinde farklılık görülmezken; çalışanların tükenmişlikleri ile yaşları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ( $F=5,627$ ;  $p<0,005$ ). Bu farklılığın sebebini anlamak için yapılan Tukey çoklu karşılaştırma testinin sonucuna göre, yaşı 31-40 aralığında olanların yaşı 20-30 arasında olanlara göre tükenmişlik düzeyleri daha yüksek bulunmuştur ( $p<0,005$ ).

#### 4.2. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Araştırma hipotezlerini test etmek için, elde edilen verilere SPSS 21 ve AMOS 20 paket programında analizler yapılmıştır. Bu kapsamda, ilk olarak katılımcıların etik iklimine yönelik algıları, tükenmişlik düzeyleri ve işten ayrılma niyetine ilişkin verilerin tanımlayıcı istatistiklerine ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon değerleri Tablo 3'de görülmektedir. Tablo 3 incelendiğinde, araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasında anlamlı ilişkilerin mevcut olduğu görülmektedir. Değişkenlerden sadece işten ayrılma niyeti ile egoist iklim ( $r= -0,027$ ;  $p>0,001$ ) ve ilkelilik iklimi ( $r= -0,106$ ;  $p>0,001$ ) arasında negatif yönlü bir ilişki olsa da anlamlı düzeyde gerçekleşmemiştir.

Yapılan korelasyon analiziyle değişkenler arasında ilişkinin var olduğunun saptanmasından ardından, bu ilişkileri incelemek amacıyla yapısal eşitlik modellemesi ile yol analizi ve aracılık testi yapılmıştır. Yapısal eşitlik modelleri (YEM), araştırmacılara, değişkenler arasında doğrudan ve dolaylı etkileri belirleme olanağı sağladığı için pek çok disiplinde kullanılmaktadır (Çelik ve Yılmaz, 2013: 4-5). Yapısal eşitlik modellemesinde verinin çok değişkenli normal dağılıma sahip olması önemli bir varsayımdır. Bunun için, öncelikle Kolmogorov-Smirnov testi ile değişkenlerin normal dağılıma sahip olup olmadıkları incelenmiş ve verilerin normal dağılım gösterdikleri görülmüştür ( $p>0,005$ ). Ayrıca, normal dağılım için pratik kural olarak, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin  $\pm 1,0$  veya  $\pm 1,5$  aralığında olmasının da normal dağılım olarak değerlendirileceği ifade edilmektedir (Bayram 2010: 49). Tablo 3'de verilen çarpıklık ve basıklık değerlerine göre, verinin normal veya normale yakın olduğu görülmektedir. Ayrıca modeldeki değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı (collinearity) ve otokorelasyon olmadığı da anlaşılmıştır.

**Tablo 3: Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Değerleri**

Değişkenler	Ort.	S.S.	Çar.	Bas.	1	2	3	4
1. Egoist İklimi	3,22	,52	-,41	,76	1			
2. Yardımseverlik İklimi	3,14	,82	-,03	-,55	,40**	1		
3. İlkelilik İklimi	3,40	,63	-,37	-,25	,59**	,68**	1	
4. Tükenmişlik	6,43	1,50	,61	,55	-,25**	-,41**	-,19**	1
5. İşten Ayrılma Niyeti	1,61	,84	1,41	1,36	-,027	-,27**	-,10	,51**

\*\*  $p< ,001$

\* $p< ,005$  (N=168)

Etik iklimin işten ayrılma niyetine etkisinde tükenmişliğin aracı değişken rolünü incelemek için iki ayrı yapısal model oluşturulmuştur. Baron ve Kenny (1986), aracı değişkeni, bir bağımsız değişkenin bir bağımlı değişkeni etkileyebilmesini sağlayan, üçüncü değişken olarak tanımlamakta ve bir aracılık etkisinden söz edilebilmesi için üç durumun var olması gerektiğini ifade etmektedir. Buna göre öncelikle, bağımsız değişkenler

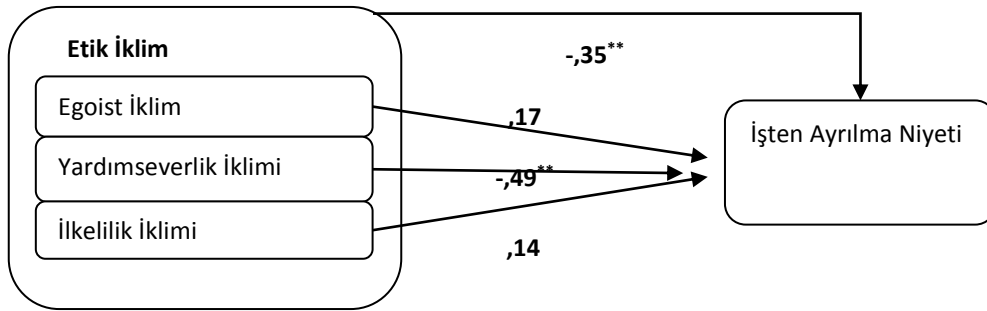


olan egoist iklim, yardımseverlik iklimi ve ilkelilik ikliminin aracı değişken olan tükenmişlik üzerinde bir etkisi olmalıdır; ikinci olarak, bağımsız değişkenler egoist iklim, yardımseverlik iklimi ve ilkelilik ikliminin bağımlı değişken işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olmalıdır; son olarak, aracı değişken tükenmişlik analize dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenler egoist iklim, yardımseverlik iklimi ve ilkelilik ikliminin bağımlı değişken işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi düşerken, ara değişken tükenmişliğin de bağımlı değişken işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır. Eğer etki azaldı ise “kısmi aracılık”, etki tamamen ortadan kalktı ise “tam aracılık” rolünden bahsetmek mümkündür (Baron ve Kenny, 1986).

Bu çalışmada aracılık ilişkini test etmek için literatürde sıklıkla başvurulan yöntem olan üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizi yerine yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılmıştır. Regresyon analizinde dolaylı etkilerin incelenemiyor olması ve yapısal eşitlik modelinin doğrudan ve dolaylı etkileri aynı anda görme imkanı vermesi nedeniyle bu yöntem tercih edilmiştir. Yazında hem aracı değişkende hem de bağımlı değişkende açıklanan varyansların, yapısal eşitlik modellemesi analizlerinde regresyon analizlerine göre daha yüksek çıktığını bulgulayan çalışmalara rastlanmaktadır (Dursun ve Kocagöz, 2010).

Belirtilen etkileri araştırmak üzere oluşturulan birinci yapısal model, etik iklim boyutları olan yardımseverlik, ilkelilik ve egoist iklimin işten ayrılma niyeti üzerine etkisini belirlemeye yöneliktir. Bu modele ait analiz sonuçları Şekil-2'de ve modelin yol katsayıları Tablo-5'de görülmektedir.

Şekil 2: Model 1'e İlişkin Elde Edilen Sonuçlar



\*\*p < 0,01      p < 0,05 anlamlı

Bu modele (Model 1) ait uyum iyiliği indeksleri CMIN/DF= 1,772, RMSEA= ,068, GFI= ,865, CFI= ,898 olarak bulunmuştur. Literatürde yaygın olarak kabul edilen görüşe görüşlere RMSEA değerinin 0 ile 0,05, CMIN/DF değerinin 3'ten küçük ve GFI, CFI ve AGFI değerlerinin 1'e yakın olması istenir (Bayram 2010: 78; Çelik ve Yılmaz 2013: 39; Hair vd. 1998: 660-661). Bu sonuçlara göre, oluşturulan yapısal eşitlik modelinin kabul edilebilir olduğu söylenebilir.

Model 1'e ait standardize edilmemiş ve standardize edilmiş regresyon katsayıları Tablo 4'de görülmektedir. Analiz sonucuna göre, etik iklimin işten ayrılma niyetini negatif olarak etkilediği görülmektedir ( $\beta = -.353$ ;  $p < 0,001$ ). Bir başka ifadeyle çalışanların örgütün iklimini etik olarak algılamalarının düzeyi yükseldikçe, işten ayrılma niyetleri azalacaktır. Yine, etik iklimin yardımseverlik boyutunun çalışanların işten ayrılma niyetini negatif olarak etkilediği gözlenirken ( $\beta = -.490$ ;  $p < 0,05$ ), egoist ve ilkelilik boyutlarının işten ayrılma niyetini pozitif olarak etkilemekle beraber bu etkinin anlamlı düzeyde olmadığı görülmüştür. Bu durumda araştırmanın birinci hipotezi H<sub>1</sub> ve birinci hipotezin alt hipotezlerinden H<sub>1a</sub> doğrulanırken; H<sub>1a</sub> ve H<sub>1c</sub> reddedilmiştir.

Tablo 4: Model 1'e Ait Standardize Edilmiş ve Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayıları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Standardize Edilmemiş R. Katsayısı	S.Hata	Standardize Regresyon Katsayısı	p
Etik İklim	İşten Ayrılma Niyeti	-,096	,028	-,353	,00**
Egoist iklim	İşten Ayrılma Niyeti	,156	,112	,174	,16
Yardımseverlik	İşten Ayrılma Niyeti	-,539	,217	-,490	,01*
İlkelilik iklimi	İşten Ayrılma Niyeti	-,187	,281	,135	,50

\*\*p < 0,001

\*p < 0,05 anlamlı

Araştırmada oluşturulan ikinci yapısal modelde (Model 2), etik iklim boyutları bağımsız, işten ayrılma niyeti bağımlı ve tükenmişlik aracı değişken olarak ele alınarak, Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği ikinci ve üçüncü varsayımların gerçekleşip gerçekleşmediğine bakılmıştır. Model 2'ye ait uyum iyiliği indeksleri CMIN/DF= 1,497, RMSEA= ,055, GFI= ,889, CFI= ,930 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, oluşturulan yapısal eşitlik modelinin kabul edilebilir olduğu söylenebilir. Bu modele ait analiz sonuçları Şekil 3'de ve modelin yol katsayıları Tablo 5'de görülmektedir.

**Tablo 5:** Model 2'ye Ait Standardize Edilmiş ve Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayıları

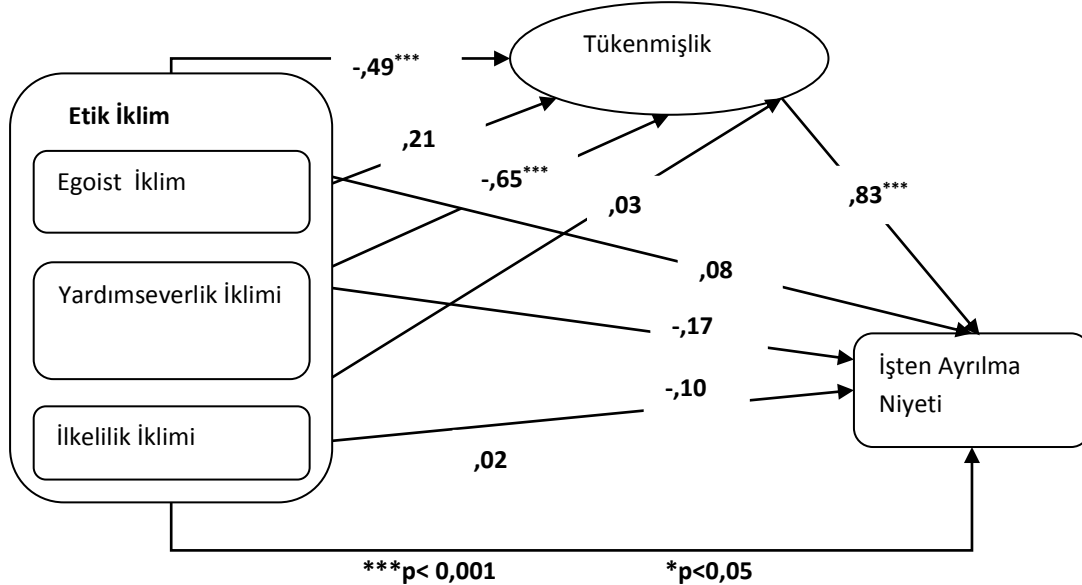
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Standardize Edilmemiş R. Katsayısı	S.Hata	Standardize Regresyon Katsayısı	p
Egoist iklim	Tükenmişlik	,135	,533	,033	,80
Yardımsverlik	Tükenmişlik	-2,909	,708	-,654	,00**
İlkelilik iklimi	Tükenmişlik	1,227	,966	,207	,20
Egoist iklim	İşten Ayrılma Niyeti	,053	,075	,082	,47
Yardımsverlik	İşten Ayrılma Niyeti	-,120	,119	-,169	,31
İlkelilik iklimi	İşten Ayrılma Niyeti	-,092	,140	-,098	,51
Tükenmişlik	İşten Ayrılma Niyeti	,132	,024	,829	,00**
Etik iklim	Tükenmişlik	-,596	,113	-,489	,00**
Etik iklim	İşten Ayrılma Niyeti	,006	,029	,020	,83

\*\*p< 0,001

\*p< 0,05 anlamlı

Model 2'ye ait standardize edilmemiş ve standardize edilmiş regresyon katsayıları Tablo 5'de görülmektedir. Analiz sonucuna göre, etik iklimin çalışanların tükenmişlik düzeyini negatif olarak etkilediği görülmektedir ( $\beta = -.49$ ;  $p < 0,001$ ). Böylece araştırmanın ikinci hipotezi ( $H_2$ ) doğrulanmış olmaktadır. Ek olarak, etik iklimin yardımsverlik boyutu çalışanların tükenmişlik düzeyini negatif olarak etkilerken ( $\beta = -.65$ ;  $p < 0,001$ ), etik iklimin egoistlik ( $\beta = -.21$ ;  $p > 0,001$ ) ve ilkelilik ( $\beta = -.03$ ;  $p > 0,001$ ) boyutları çalışanların tükenmişlik düzeylerini pozitif olarak etkilemekle beraber bu etkinin anlamlı düzeyde olmadığı görülmüştür. Buna göre araştırmanın ikinci hipotezinin ( $H_2$ ) alt hipotezlerinden  $H_{2b}$  doğrulanırken;  $H_{2a}$  ve  $H_{2c}$  reddedilmiştir. Bu durumda egoistlik ve ilkelilik iklimleri aracılık ilişkisi için gerekli olan, bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde etkisi olması gerektiği varsayımını karşılamadığı için bu değişkenler için aracılık ilişkisinde dikkate alınmamıştır.

**Şekil 3:** Model 2'ye İlişkin Elde Edilen Sonuçlar



Tükenmişliğin modele dahil edilmesiyle, modelin toplam açıklayıcılığı artarken (Model 1'in açıklayıcılığı %31 iken; Model-2'nin açıklayıcılığı %61'dir); Model 1'de etik iklimin işten ayrılma niyeti üzerindeki negatif

etkisinin de anlamsızlaştığı ( $\beta = ,02$ ;  $p > 0,05$ ) görülmektedir. Böylece Baron ve Kenny (1986) tarafından ifade edilen aracılık için gerekli olan tüm varsayımları karşılandığı için etik iklimin işten ayrılma niyetine etkisinde tükenmişliğin aracılık rolü olduğuna ilişkin dördüncü hipotez ( $H_4$ ) de doğrulanmış olmaktadır. Yine tükenmişliğin modele dahil edilmesiyle etik iklim boyutlarından yardımseverlik ikliminin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi anlamsızlaşmıştır ( $\beta = ,17$ ;  $p > 0,001$ ). Yine Model-2'de tükenmişliğin işten ayrılma niyetine olan etkisi de anlamlı ( $\beta = ,83$ ;  $p < 0,001$ ) çıkmıştır ( $H_3$ ). Yardımseverlik ikliminin Baron ve Kenny (1986) tarafından ifade edilen tüm varsayımları karşıladığı görülmüştür. Model-1'de yardımseverlik iklimi işten ayrılma niyetini negatif olarak etkilemekteyken, Model-2'de bu etki tamamen ortadan kalkmıştır. Beta değerlerindeki azalmanın anlamlı olup olmadığını değerlendirmek için Sobel testi yapılmıştır. Model-2'ye ait standardize edilmemiş regresyon katsayıları ve standart hata değerlerinin ilgili hesaplama programına girilmesi yoluyla yapılan Sobel testi sonucuna göre, aracılık ilişkisi anlamlı bulunmuştur (Sobel test istatistiği=3,2916,  $p < 0,001$ ). Bu durumda tükenmişliğin etik iklim ve etik iklimin yardımseverlik boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde aracı değişken rolü oynadığına ilişkin dördüncü hipotezi ( $H_4$ ) ve ( $H_{4b}$ ) doğrulanmış olmaktadır.

Gerçekleştirilen analizler doğrultusunda, çalışmadaki hipotezlere ilişkin değerlendirme sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6: Hipotez Testi Sonuçları**

Hipotezler/ Alt Hipotezler	Yol Katsayısı	p	Sonuç
H <sub>1</sub> : Etik İklim → İşten Ayrılma Niyeti	-,353	,000***	Kabul
H <sub>1a</sub> : Egoist İklim → İşten Ayrılma Niyeti	,174	,164	Red
H <sub>1b</sub> : Yardımseverlik → İşten Ayrılma Niyeti	-,490	,013*	Kabul
H <sub>1c</sub> : İlkelilik İklim → İşten Ayrılma Niyeti	,135	,505	Red
H <sub>2</sub> : Etik İklim → Tükenmişlik	-,489	,000***	Kabul
H <sub>2a</sub> : Egoist İklim → Tükenmişlik	,033	,800	Red
H <sub>2b</sub> : Yardımseverlik → Tükenmişlik	-,654	,000***	Kabul
H <sub>2c</sub> : İlkelilik İklim → Tükenmişlik	,207	,204	Red
H <sub>3</sub> : Tükenmişlik İşten → Ayrılma Niyeti	,829	,000***	Kabul
H <sub>4</sub> : Etik iklimin işten ayrılma niyetine etkisinde tükenmişliğin aracılık rolü vardır	Tam Aracı		Kabul
H <sub>4a</sub> : Egoist iklimin işten ayrılma niyetine etkisinde tükenmişliğin aracılık rolü vardır			Red
H <sub>4b</sub> : Yardımseverlik ikliminin işten ayrılma niyetine etkisinde tükenmişliğin aracılık rolü vardır	Tam Aracı		Kabul
H <sub>4c</sub> : İlkelilik ikliminin işten ayrılma niyetine etkisinde tükenmişliğin aracılık rolü vardır			Red
	***p < 0,001	*p < 0,05	

#### Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada, Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesinde idari kadroda çalışan personelden nicel yöntemlerle elde edilen verilerle etik iklimin ve etik iklimin alt boyutları olan egoist iklim, yardımseverlik iklimi ve ilkelilik ikliminin çalışanların tükenmişlik düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiler ve etkiler incelenmiştir. Ayrıca etik iklim ve alt boyutlarının işten ayrılma niyetine etkisinde tükenmişliğin aracı değişken rolü araştırılmıştır.

Araştırmanın etik iklimin çalışanların işten ayrılma niyetlerine etkisi araştıran birinci hipotezinin sonucuna göre, egoist iklim ve ilkelilik ikliminin çalışanların işten ayrılma niyetini anlamlı olarak etkilemediği; genel olarak etik iklimin ve yardımseverlik ikliminin ise, işten ayrılma niyetini negatif ve anlamlı olarak etkilediği

görülmüştür. Bu sonuç literatürde yardımseverlik iklimin örgütsel bağlılığı pozitif ve işten ayrılma niyetini negatif etkilediğine ilişkin sonucu destekler niteliktedir (Cullen vd., 2003). Benzer şekilde DeConinck'in (2011) yaptığı çalışmada etik normların bulunması doğrudan çalışanların işten ayrılmaları azalttığı bulgusu ile uyumludur. Araştırmada beklenenin aksine egoist ve ilkelilik iklimlerinin çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkilemediği bulunmuştur. Bir başka ifadeyle çalışanlar yardımseverlik ikliminde işe bağlanarak işten ayrılma niyetlerini azaltırken, egoist iklimde işten ayrılma niyetlerini artırmamaktadırlar. Bu durumun olası nedenlerinden birisi, araştırma örnekleminin memurlardan oluşması ve geleneksel olarak ülkemizde memurların işten ayrılmayı düşünme eğilimlerinin olmaması olabilir.

Etik iklimin çalışanların tükenmişlikleri üzerindeki etkisini araştıran ikinci hipotezin sonuçlarına göre, etik iklimin bir bütün olarak çalışanların tükenmişliklerini negatif olarak etkilediği bulunmuştur. Bu sonuç literatürdeki çalışanların etik iklimle yönelik algılarının tükenmişliğe neden olacağına ilişkin bilgiyle örtüşmektedir (Ulrich vd., 2007, Mulki vd., 2008, Kammeyer-Mueller vd., 2012). Yine, egoist ve ilkelilik iklimlerinin çalışanların tükenmişliğini anlamlı olarak etkilemediği; yardımseverlik ikliminin ise tükenmişliği negatif ve anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Bu sonuca göre, araştırma örnekleminin olumlu etik iklimde tükenmişliklerinin azaldığı ancak görece olarak olumsuz iklimlerden etkilenmedikleri söylenebilir. Bu durumun olası nedeni olarak, etik iklimin tükenmişlik üzerindeki etkilerinin uzun vadede ortaya çıkması nedeniyle araştırma örnekleminin egoist iklimin olumsuz sonuçlarıyla henüz karşılaşmaması veya bunun tükenmeye neden olacak düzeyde gerçekleşmemesi olabilir. Ayrıca, tükenmişlik üzerinde daha farklı bireysel faktörlerin etkili olması nedeniyle, etik iklimin etkisi düşük çıkmış olabilir.

Araştırmanın üçüncü hipotezinin sonucuna göre ise, çalışanların tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyetlerini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuç literatürdeki pek çok çalışmayı (Mulki vd., 2008, Yang vd., 2014, Arı vd., 2010), desteklemektedir.

Araştırmanın etik iklimin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisinde tükenmişliğin aracı değişken rolünü araştıran dördüncü hipotezinin sonucuna göre, tükenmişliğin bu ilişkide tam aracı değişken olduğu görülmüştür. Bir başka ifadeyle etik iklim ve etik iklimin yardımseverlik boyutu, çalışanların tükenmişliklerini azaltarak, işten ayrılma niyeti yaşamalarını engellemektedir. Bu sonuca göre, iyi düzenlenmiş bir işletme etik iklimi çalışanların tükenmişliğinin azaltacak bu da işten ayrılma niyetini azaltacaktır. Etik iklimin bulunmadığı işletmelerde çalışanlar kendilerini kurumun bir parçası olarak algılamadıklarından işlerine odaklanamayacak ve işletmeden ayrılacaklardır (Yang vd., 2014).

Araştırma sonuçlarından hareketle bazı önerilerde bulunmak mümkün olabilecektir. İşletmenin sahip olduğu etik iklimin değiştirebilir veya güçlendirebilir olduğu varsayımıyla (Cullen vd., 1989: 61), yönetimlerin kurumsal etik kodları geliştirerek, işletme politika, prosedür, performans hedefleri, temin-seçim süreci ve teşvik sistemlerinde etik ilkelere uygun değişiklik yapması gerekmektedir. Böylece hem çalışanların daha az tükenmişlik yaşamasına ve örgüte bağlılıklarının artmasına hem de örgütün finansal ve finansal olmayan çıktılarının artmasına da imkan tanınmış olacaktır.

#### Kaynakça

- Akbaş, T.T. (2010). Örgütsel etik iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Mobilya sanayi büyük ölçekli işletmelerinde görgül bir araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), 121-137.
- Arı, G.S. ve Bal, E. (2008). Tükenmişlik kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15 (1), 131-148.
- Arı, G.S., Bal, H. ve Bal, E.Ç. (2010). İşe bağlılığın tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisindeki aracılık etkisi: Yatırım uzmanları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (3), 143-166.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Bayram, N. (2010). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş amos uygulamaları*. Ankara: Ezgi Kitabevi.
- Biçer, M. (2005). Satış elemanlarının iş tatmini, örgüt bağlılığı ve işten ayrılma niyetinin etik iklimle ilişkisi: Sigorta ve ilaç sektörlerinde bir araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Çukurova Üniversitesi.
- Bluedorn, A.C. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35, 135-153.
- Bulutlar, F. ve Öz, E.Ü. (2009). The effects of ethical climates on bullying behaviour in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 86, 273-295.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. ve Klesh, J. (1979). The michigan organizational assessment questionnaire. *Unpublished Manuscript*, University of Michigan, Ann Arbor Michigan, 1-46.

- Chiu, S.F. ve Tsai, M.C.(2006). Relationship among burnout, job involvement, and organizational citizenship. *The Journal of Psychology*, 140 (6), 517-530.
- Cho S., Johanson, M.M. ve Guchait, P., (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28 (3), 374-381.
- Cooper, C. L., Dewe, P. J. ve O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational stress: A review and critique of theory, research and applications*. California: Sage Publication.
- Cullen, J.B., Parboteeah, K.P. ve Victor, B. (2003). The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis. *Journal of Business Ethics*, 46, 127-141.
- Cullen, J.B., Victor, B. ve Stephens, C. (1989). An ethical weather report: Assessing the organization's ethical climate. *Organizational Dynamics*, 18 (2), 50-62.
- Çelik, H. E. ve Yılmaz, V. (2013). *Yapısal eşitlik modellemesi temel kavramlar-uygulamalar-programlama*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- DeConinck, J.B. (2011). The effects of ethical climate on organizational identification, supervisory trust, and turnover among salespeople. *Journal of Business Research*, 64 (6), 617-624.
- Demir, N. (2009). Tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 8 (32), 193-202.
- Drake, B., ve Yadama, G. N. (1996). A structural equation model of burnout and job exit among child protective services workers. *Social Work Research*, 20, 179-187.
- Dursun, Y. ve Kocagöz, E. (2010). Yapısal eşitlik modellemesi ve regresyon: Karşılaştırmalı bir analiz, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35, 1-17.
- Elçi, M.E. (2003). Etik iklimin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile olan ilişkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü.
- Ergin, C. (1992). Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach tükenmişlik ölçeğinin uyarlanması, *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*, Hacettepe Üniversitesi, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara.
- Ertürk, E. ve Keçecioğlu, T. (2012). Çalışanların iş doyumları ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler: Öğretmenler üzerine örnek bir uygulama. *Ege Akademik Bakış*, 12 (1), 39-52.
- Eser, G. (2007). Etik iklim ve Yöneticiye Güvenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi.
- Fournier, C., Tanner, J.F., Chonko, L. ve Manolis C. (2010). The moderating role of ethical climate on salesperson propensity to leave. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 30 (1), 7-22.
- Gürbüz, S. ve Bekmezci, M. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2, 189-213.
- Hair, J. F.; Bush, R.P. ve Ortinau, D.J. (2000). *Marketing research a practical approach for the new millenium*, 5th Edition, Prentice Hall.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R. L. ve Black, W.C. (1998). *Multivariate data analysis*, New Jersey, Fifth Edition, Prentice-Hall, Inc.
- Han, S-S., Han, J-W., An, Y-S. ve Lim, S-H. (2014). Effects of role stress on nurses' turnover intentions: The mediating effects of organizational commitment and burnout, *Japan Journal of Nursing Science*, doi:10.1111/jjns.12067
- Harrington, D., Bean N., Pintello, D. ve Mathews, D., (2001). Job satisfaction and burnout: Predictors of intentions to leave a job in a military setting. *Administration in Social Work*, 25(3), 1-16.
- Hart, S. E. (2005). Hospital ethical climates and registered nurses' turnover intentions. *Journal of Nursing Scholarship*, 37(2), 173-177.
- Huhtala, M., Feldt, T., Lamsa, A., Mauno, S. ve Kinnunen, U. (2011). Does the ethical culture of organisations promote managers' occupational well-being? Investigating indirect links via ethical strain. *Journal of Business Ethics*, 101 (2), 231-247.
- Hwang, I.S. ve Kou, J.H. (2006). Effects of job satisfaction and perceived alternative employment opportunities on turnover intention: An examination of public sector organizations. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 8 (2), 254-255.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P. ve Solomon, P. (2006). The Role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention, and job performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26 (3), 271- 282.

- Jose, A. ve Thibodeaux, M.S. (1999), Institutionalization of ethics: The perspective of managers. *Journal of Business Ethics*, 22 (2), 133-143.
- Kammeyer-Mueller, J. D., Simon Lauren, S., Rich, B.L. (2012). The psychic cost of doing wrong: Ethical conflict, divestiture socialization, and emotional exhaustion. *University of Florida Journal of Management*, 32 (3), 784-808.
- Leiter, M.P., Maclach, C. (2009). Nurse turnover: the mediating role of burnout, *Journal of Nursing Management*, 17, 331-339.
- Maslach, C. (1998). Burnout, *Encyclopaedia Of Occupational Health And Safety*, Ed. By., Jeanne Mager Stellman, Switzerland: International Labour Organization, 4, 64-77.
- Maslach, C. ve Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout how organizations cause personal stres and what to do about it*. John Wiley&Sons: San Francisco.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. ve Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Mattila, R.R. (2006). The relationship between burnout, job satisfaction, turnover intention and organizational commitment in İT workers. *Dissertation the Degree Doctorate of Philosophy* Capella University.
- Mulki , J.P., Jaramillo, F. ve Locander W.B., (2008). Effect of Ethical Climate on Turnover Intention: Linking Attitudinal and Stress Theory, *Journal of Business Ethics*, 78, 559-574.
- Özgener, Ş., (2004). *İş Ahlakının Temelleri-Yönetmel Bir Yaklaşım*, Ankara: Nobel.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. ve Maslach C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14 (3), 204-220.
- Schaufeli, W.B. ve Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (3), 293-315.
- Schweper, C. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment and turnover intention in salesforce. *Journal of Business Research*, 54(1), 39- 52.
- Sürgevil O. (2006). *Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu tükenmişlikle mücadele teknikleri*. Ankara:Nobel.
- Tett. R.P. ve Meyer. J.P. (1993). Job atisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: Path analysis based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 342-346.
- Tuna, M. ve Yeşiltaş M. (2014). Etik iklim, işe yabancılaşma ve örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(1), 105-117.
- Tütüncü, Ö. ve Savran, G., (2007). Etik iklim ve tükenmişlik sendromunun kalite yönetim sistemi üzerine etkileri: Bir laboratuvar uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 9 (4), 177-218.
- Ulrich, C., O'Donnell P., Taylor, C., Farrar A., Danis M. ve Grady C., (2007). Ethical climate, ethics stress, and the job satisfaction of nurses and social workers in the united states. *Social Science & Medicine*. 65, 1708-1719.
- Üstün, F.K. ve Doğan, S. (2014). Tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi: Hizmet sektörü çalışanları üzerine ampirik bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7 (29), 573-587.
- Victor, B. ve Cullen, J.B. (1988). The organizational bases of ethical work climate. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101-125.
- Yang, F.H., Tsai, Y.S ve Tsai, K.C. (2014). The influences of ethical climate on turnover intention: The mediating role of emotional exhaustion. *The International Journal of Organizational Innovation*, 6 (4). 72-89.
- Yardan, E.D. ve Köroğlu. P. (2014). Sağlıklı çalışma yaşamı: Ameliyathane çalışanlarının etik iklim algılamalarının tükenmişliklerine etkisi. V. *Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresine Sunulan Bildiri*. 65-82.
- Yıldırım, M.H., Erul, E.E. ve Kelebek, P. (2014). Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki banka çalışanları üzerine bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 34-44.
- Yılmaz, V. ve Çelik, H.E. (2009). *Yapısal eşitlik modellemesi*, Ankara: Pegem Akademi.
- Zheng, D., Witt, L.A., Waite, E., David, E.M., Driel, M., McDonald, D.P., Callison Kori, R., ve Crepeau Loring, J.(2015). Effects of ethical leadership on emotional exhaustion in high moral intensity situations. *The Leadership Quarterly*. [doi:10.1016/j.leaqua.2015.01.006](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.01.006)