

## İŞ YÜKÜ ALGISI İLE İŞ MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİDE ETİK LİDERLİĞİN ARACILIK ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

### A STUDY ON THE MEDIATING EFFECT OF ETHICAL LEADERSHIP IN THE RELATIONSHIP BETWEEN WORKLOAD PERCEPTION AND JOB MOTIVATION

Dr. Öğretim Üyesi Yavuz Sezer OĞUZHAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Gelibolu Piri Reis MYO/ Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Çanakkale, Türkiye  
ORCID ID: 0000-0002-1097-9094

Cite As Oğuzhan, Y.S. (2021). "İş Yükü Algısı İle İş Motivasyonu Arasındaki İlişkide Etik Liderliğin Aracılık Etkisi Üzerine Bir Araştırma", International Academic Social Resources Journal, (e-ISSN: 2636-7637), Vol:6, Issue:31, pp:1858-1868

#### ÖZET

Bu çalışma; etik liderlik, iş motivasyonu ve iş yükü arasındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırma, enerji sektöründe faaliyetine devam eden yarı özel bir şirkette yapılmış olup 433 çalışanı ile anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Araştırmada yer alan değişkenler, korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizi metoduyla sınımlanmıştır. Gerçekleştirilen analizler, iş yükü algısı ile iş motivasyonu arasındaki ilişkide etik liderliğin aracılık etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışmadan daha sağlam sonuçlar alınabilmesi amacıyla değişkenlerin kapsadığı alt boyutlar (etik liderlik için; iletişimsel etiklik, davranışsal etiklik, karar vermede etiklik ve iklimsel etiklik, iş motivasyonu için; içsel motivasyon ve dışsal motivasyon iş yükü algısı için tek boyut) da analizlere ilave edilmiş ve yorumlar bu doğrultuda gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada iş yükü algısının etik liderlik algısı üzerinde negatif eğilimli ve anlamlı etkiye sahip olduğu, etik liderlik algısının iş motivasyonu üzerinde pozitif eğilimli ve anlamlı etkiye sahip olduğu, iş yükü algısının iş motivasyonu üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu ve iş yükü algısı ile iş motivasyonu ilişkisinde etik liderliğin aracılık etkisi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Gerçekleştirilen bu çalışma, enerji sektöründe gerçekleştirilmiş olup farklı sektörlerde, farklı lokasyonlarda ve yaklaşım olarak yakın konularda araştırma yapacak uygulayıcıları yönlendirmesi açısından önemli görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Etik Liderlik, İş Motivasyonu, İş Yükü Algısı.

#### ABSTRACT

The aim of this study is; to reveal the relationships between ethical leadership, job motivation and workload. The research was carried out in a semi-private company operating in the energy sector, and a survey was conducted with 433 employees. In the study, the relationships between variables were analyzed using correlation analysis and hierarchical regression analysis. The findings obtained as a result of the analysis reveal that ethical leadership has a mediating effect on the relationship between workload perception and work motivation. In order for the study to yield better results, the sub-dimensions that constitute the variables (for ethical leadership; communicative ethics, behavioral ethics, ethics in decision and climatic ethics, for job motivation; intrinsic motivation and extrinsic motivation; one dimension for workload perception) were also added to the analysis. interpreted. In this study, it has emerged that workload perception has a negative and significant effect on ethical leadership perception, ethical leadership perception has a positive and significant effect on work motivation, workload perception has a negative and significant effect on work motivation, and the relationship between workload perception and work motivation ethical leadership has an intermediary effect. This study was carried out in the energy sector and is considered important in terms of guiding practitioners who will conduct research in different sectors, different locations and similar subjects.

**Key words:** Ethical Leadership, Job Motivation, Workload Perception.

## 1. GİRİŞ

Birey olarak kendine ait bir dünyası olan insanın psikolojik; toplumun bir parçası olarak da sosyolojik bir varlık olduğu gerçeğinden yola çıkılarak yaşanan her psikolojik durum bireyin dış dünyasını, her sosyolojik durum ise iç dünyasını etkilemektedir. Gereksinimlerin karşılanması, toplum içinde yer edinebilme dürtüsü ve statü sahibi olmak için üyesi olunan toplumda bazı kurallara uyulması gerekmektedir. Liderler, birey ve toplumlara yön vererek birlikte yaşamanın olanağını oluşturmaktadırlar. Takipçilerini yönlendirmesiyle ortaya çıkan psikolojik ve sosyolojik sonuçlar, liderin verdiği kararların doğruluğunu tartışmaya yol açmıştır. Bu noktadan hareketle, liderin almış olduğu kararların, sergilediği davranışların ve inançlarının etikliği tartışılmaya başlanmıştır. Etik liderliğin ana fikrini oluşturan liderin etikliği, son zamanlarda Örgütsel Davranış alanının tartışılan ve araştırılan önemli bir konusu haline gelmiştir. İnsanın yaşam içerisinde bir değer olarak statü kazanmasıyla birlikte, örgütlerde insan kaynağının en önemli kaynak olduğu kabul edilmektedir. Toplumun bir parçası olan bireyin davranışları da ayrı bir araştırma konusu olmuştur. Bireyin hangi davranışı, neden, nasıl yaptığını anlamlandırmaya çalışan bilim, ne şekilde motive olduğunu da araştırma konusu yapmıştır. Örgütlerin birbirleriyle yaşadıkları rekabet zaman içerisinde daha da belirgin hale gelmekte ve örgüt içerisinde çalışma süreleri ve çalışanların sorumlu oldukları işlerin çeşitlenmesine yol açabilmektedir. Örgütsel verimliliğin sağlanması için çalışanlardan beklenen fekdakarlık, daha fazla iş görmeleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum da çalışanların psikolojik ve fiziksel olarak

etkilemektedir. Sorumlu olduğu işlerden fazlasına maruz kalan çalışanın iş yükü olarak değerlendirildiği bu durum, psikolojik ve fizyolojik reaksiyonlarını açıklamaktadır.

## 2. ETİK LİDERLİK

Liderliğin bilinen temel işlevi, belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşılmasını sağlamaktır. Bu işlevin yerine gelebilmesi için ise lider ve takipçi(ler) taraflarının olması gerekmektedir. Liderin takipçileri yönlendirmesi, bazı psikolojik, sosyolojik ve sosyo-psikolojik etkilere neden olmaktadır.

Yunanca “ethos”tan türeyen “etik” kelimesi bir işin doğruluğu ile açıklanabilmektedir. Thiroux (1998) etikliği, bireyin sergilediği davranışların daha önceden sınırları oluşturulmuş kurallara göre “doğru” olarak değerlendirilmesi olarak ifade ederken; Dubrin, (1997: 48) bireyin doğru ile yanlış fark etmesini sağlayan ve bireyin herhangi bir şeye atfettiği önem derecesi olarak açıklanan değerler bütünü şeklinde tanımlamıştır.

Toplumların etiklik anlayışı, farklı toplumların kültür anlayışlarını da çeşitlendirmektedir. Örgütlerin de toplumlar gibi farklı kültürleri, disiplinleri, kuralları vardır ve bu faktörler, etiklik anlayışındaki farklılıklara zemin hazırlamaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 537). Örgüt içerisinde oluşturulmuş etik kurallar, çalışanların doğru ve yanlış kavramlarını ayırt edebilmeleri ve örgütlerine saygı duymaları noktasında büyük önem taşımaktadır (Lu ve Lin, 2014: 211).

Örgüt içerisinde geçerli olan etik kuralların örgütün tüm kademelerde gözlemlenmesi beklenmektedir. Liderler de karar verme, iş yapma ve iş yaptırma eylemlerinde etik kuralları göz önünde bulundurmalıdırlar. Yönetim zincirindeki etik davranışa bağlı, bir aksaklık tüm süreçleri sekteye uğratabilir ve diğer çalışanları olumsuz yönde etkileyebilir. Liderin de çalışanlarına karşı sergileyeceği tavır, oldukça önemlidir. Yeni araştırma konularından biri olan etik liderlik, Stauten vd. (2012)’a göre genel algıdaki liderliğin ortaya çıkmamış tarafını temsil etmektedir.

Etik davranışlar, liderliğin bireysel eylemleriyle ilintili olduğu için değerler temelinde gerçekleşmekte (Calabrese, 1988) ve lider sosyal öğrenme, sosyal değişim, sosyal kimlik ve özdeşleşme kavramlarını araç olarak kullanıp çalışanlara aktarmaktadır (van Gils vd., 2015: 191). Bu ise doğru olan ve olmayanlar hakkında çalışanları motive edeceği gibi onları desteklemekte ve davranışlarını formelleştirmektedir (Efron ve Miller, 2012. 695).

Etik liderlik; *iletişimsel etiklik*, *davranışsal etiklik*, *karar vermede etiklik* ve *iklimsel etiklik* olarak boyutlandırılmaktadır (Brown vd., 2005, Brown ve Trevino, 2006).

- ✓ *İletişimsel Etiklik*: Liderin, takipçileri ile kurduğu ilişki ve iletişimde dürüst ve şeffaf davranmasıdır.
- ✓ *Davranışsal Etiklik*: Genel kabul görmüş etik davranış kurallarına göre değerlendirilen davranışlardır (Treviño vd., 2006: 952).
- ✓ *Karar Vermede Etiklik*: Liderin, yönetsel kararlar verirken adalet ve hakkaniyeti göz önünde bulundurmasıdır.
- ✓ *İklimsel Etiklik*: Örgütün var olan değerlerin, örgüt içi hangi davranışların doğru ve yanlış olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda iklimsel etiklik boyutu, bir rehber görevinde olup örgütsel etik politikasını oluşturmakta ve çalışanlardan beklenen davranış bütünü temsil etmektedir.

## 3. İŞ MOTİVASYONU

Sosyal bilimlerin en çok araştırılan konularından biri de iş motivasyonudur. Motivasyonun ilk tanımını Woodworth (1918), bir organizmayı farklı biçimlerde hareket ettiren enerji birikimi olarak vermiştir.

İç ve/veya dışa bağlı faktörlerin etkisiyle ortaya çıkan düzensizlikler, organizmanın olması gerektiği şekilde şlev görmemesine yol açmakta ve organizmalar güdüler (motivasyon) sayesinde olması gereken düzeye gelebilmektedir (Cannon, 1939).

Bireyin iş seçmek, o işi yapma konusunda devamlılık sağlamak ve çok çalışmak konularında onları yönlendiren güç olarak tanımlanan (Simons ve Enz, 1995: 22) motivasyon, bireyin alternatifler arasında isteyerek seçtiği ve ona göre sergilemiş olduğu davranışları yönlendirme sürecidir (Vroom, 1964: 7). Pareek’e göre (1974: 15) ise motivasyon, bireyin sergilediği davranışı harekete geçirme ve hareketi sürdürmeye yönelik psikolojik bir süreci temsil etmektedir. Motivasyon örgütlerde amaç ve hedeflere ulaşılabilmesi için oldukça önemlidir ve bu amaç ve hedeflere çalışanların içsel ve dışsal motivasyonlarını harekete geçirerek ulaşmak olanaklıdır.

Motivasyon; içsel ve dışsal motivasyon olarak boyutlandırılmaktadır (Cho ve Perry, 2012: 386). Maslow, Herzberg ve McGregor gibi bilim insanlarının 1940 ve 1960'lı yıllar arasında motivasyonla ilgili yaptıkları araştırmalar, içsel motivasyon kavramının başlangıcını oluşturmaktadır (Cho ve Perry, 2011: 386).

İçsel motivasyon, psikolojik bir kavram olup (Cecere vd., 2014: 164) birey eylemlerini yönlendirme gücüne sahiptir (Lin, 2007: 137). Dışsal motivasyon ise bireyin çalışma yaşamında kazandığı başarılar sonucunda aldığı terfi, ikramiye gibi maddi ve takdir, örgüt içerisinde ve sosyal çevrede iltifat görme gibi de manevi ödülleri kapsamaktadır (Gagne ve Deci, 2005: 331).

#### 4. İŞ YÜKÜ ALGISI

İş yükü, örgütlerde çalışanlara verilen görevlerin zorlayıcı olmasıdır. Zorlayıcılık ise literatürde fazladan meai yapma, vardiyalı çalışma ve taşınabileceğinden fazla görevlerin verilmesi olarak değerlendirilmektedir (Jeffrey vd., 1989: 137).

İş yükü sadece örgütsel bazı değerlendirilmemeli örgüt dışındaki yaşamı da doğrudan ya da dolaylı etkilediği gerçeği göz ardı edilmemelidir. Bu bağlamda (Sanz-Vergal vd., 2010: 120), iş yükünü, iş-aile çatışmasını artıran en büyük faktör olarak değerlendirmişlerdir.

İş yükü, çalışanın kendisinden beklenen işlerin olması gerektiğinden falza olduğunu düşünmesi olup Rizzo vd. (1970)'e göre de işin bitirilmesi için gereksinimlerin zaman ve kaynaklar arasındaki dengesizlikleri ifade etmektedir (Rizzo vd., 1970: 152).

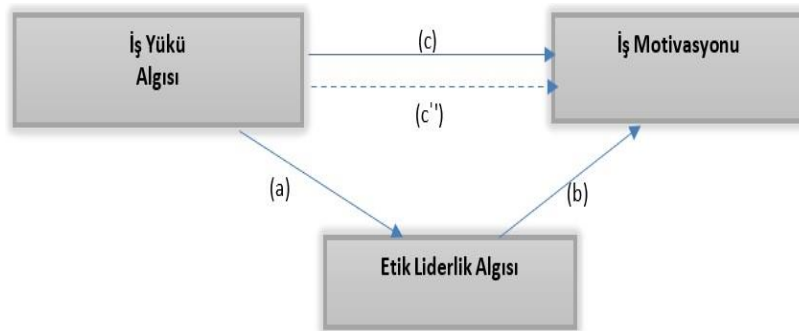
İş yükünü oluşturan bazı nitelikler şunlardır (Gryna, 2004, Wallace, 1999);

- ✓ Uzun çalışma süreleri,
- ✓ Hesapta olmayan/arzu edilmeyen ödemeler,
- ✓ Ulaşılamayan hedefler,
- ✓ Sınırlı ve istendiğinde kullanılamayan izinler,
- ✓ İş yorgunluğu,
- ✓ İşe odaklanma sorunu,
- ✓ Teslim tarihlerinin oluşturduğu baskı,
- ✓ Zaman baskısı,
- ✓ Bilginin çokluğu,
- ✓ İlişkide olunan insan sayısının çokluğu.

İş yükü, nitel ve nicel olmak üzere iki biçimde kategorize edilmektedir. Nitel iş yükü; işin zorluk düzeyini ifade etmekte ve bitirilmesi zor olan işleri temsil etmektedir. Nicel iş yükü ise yapılması beklenen işin hacmi olarak tanımlanmakta ve bitirilmesi gereken çok fazla iş durumu anlamına gelmektedir (Bowling ve Kirkendall, 2012: 223). Kısaca niteliksel iş yükü, işin gerekliliği ile çalışanın yeterliliği arasındaki ilişkiyi; niceliksel iş yükü ise iş ile işin bitirilmesi için verilen sürenin arasındaki uyumsuzluktur.

#### 5. ÖRNEKLEM VE YÖNTEM

Araştırmanın konusu, çalışanların iş yükü algıları ve iş motivasyonları arasındaki ilişkide etik liderliğin aracılık rolü araştırmaktır. Bunun için ana kütle olarak enerji sektöründe üretim faaliyeti gerçekleştiren özel bir şirket tercih edilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Aracı değişkenli modele ait hipotezler şu şekilde belirlenmiştir:

H1 (yol a): İş yükü algısının etik liderlik algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2 (yol b): Etik liderlik algısının iş motivasyonu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3 (yol c): İş yükü algısının iş motivasyonu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H4 (yol c'): İş yükü algısı ile iş motivasyonu arasındaki ilişkide etik liderliğin aracılık etkisi vardır.

Araştırmanın yapıldığı örgütün yönetim kadronunun isteği üzerine demografik özellik olarak sadece cinsiyet özellikleri araştırmaya dahil edilmiştir. Örgüt yönetimince “mahremiyetin esas alınması” olarak tanımlanan bu istek üzerine ankete yanıt verenlerin sadece cinsiyetleri esas alınmıştır. Bu kısıt bağlamında, araştırmaya katılan 433 çalışanın %31,6’sı kadın, %68,4’ü erkektir.

Araştırmada nicel araştırma yöntemi ve veri toplama aracı olarak da dört bölümden oluşan anket formu tercih edilmiştir. Her üç ölçek için 5 dereceli Likert tipi ölçekler tercih edilmiştir.

Anketin birinci bölümünde katılımcıların sadece cinsiyet demografi özelliğine ilişkin kişisel bilgi formu yer almaktadır.

Anket bölümünün ikinci bölümünde, Yılmaz (2005) tarafından geliştirilmiş olan “Etik Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek, 24 maddeden ve iletişimsel etik, davranışsal etik, karar vermede etik ve iklimsel etik olarak dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin geneli için Cronbach Alpha katsayısı 0,89; alt boyutların katsayıları (iletişimsel etik) 0,81 / (davranışsal etik) 0,75 / (karar vermede etik) 0,82 ve (iklimsel etik) 0,88 olarak tespit edilmiştir.

Anket bölümünün üçüncü bölümünde Peterson vd. (1995) tarafından geliştirilen ve Türkçe’ye Derya (2008) tarafından uyarlanan “İş Yükü Algısı Ölçeği” kullanılmıştır. bu ölçek tek bir boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin geneli için Cronbach Alpha katsayısı 0,77 olarak tespit edilmiştir.

Anket bölümünün dördüncü bölümünde Mottaz (1985) tarafından geliştirilen ve Türkçe güvenilirlik çalışması da Ertan (2008) tarafından yapılmış olan “İş Motivasyonu Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek, 24 maddeden ve içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olarak iki boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin geneli için Cronbach Alpha katsayısı 0,82; alt boyutların katsayıları (içsel motivasyon) 0,78 ve (dışsal motivasyon) 0,81 olarak tespit edilmiştir.

## 6. VERİLERİN ANALİZİ

Verileri test etmek amacıyla SPSS 21.0 ve AMOS 22.0 programlarına başvurulmuştur. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlik çalışmaları için doğrulayıcı faktör analizi; güvenilirlik analizi için ise madde toplam korelasyonu, Cronbach Alpha metodları tercih edilmiştir.

Güvenirlik ve geçerlik testleri sonucunda ortaya çıkan ölçek yapılarına ait ortalama, standart sapma değerlerinden oluşan puanlar betimsel istatistik tablosunda gösterilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişki analizinde Pearson korelasyonundan; iş yükü algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisinde etik liderliğin aracılık etkisini belirlemek amacıyla yapısal eşitlik modeli kapsamında aracı değişkenli yol analizinden yararlanılmıştır.

## 7. BULGULAR

### 7.1. Etik Liderlik Algısı Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Bulguları

Etik liderlik algısı ölçeğinin 24 madde ve 4 boyutlu yapısı ile gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen bulgular Tablo 2’de yer almaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre model uyum indeksleri ve madde faktör yüklerinin uygun aralıklarda olmadığı, faktör yükü 0,40’ın altında 4 madde olduğu (m4, m17, m18, m23) ve çok sayıda modifikasyon gerektirdiği tespit edilmiştir. Söz konusu maddeler aşamalı olarak çıkarıldıktan sonra kalan 20 madde ile DFA tekrarlanmış ve Tablo 1’deki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 1. Etik Liderlik Algısı Ölçeği DFA Analizi Sonucu Elde Edilen Model Uyum İndeksleri

Model Uyum İndeksleri	İlk Model* (24 madde 4 boyut)	Son Model* (20 madde 4 boyut)
X <sup>2</sup> /sd	8,952	2,698
RMSEA	0,136	0,063
SRMR	0,148	0,032
GFI	0,758	0,905
NNFI	0,742	0,952
CFI	0,770	0,959
Faktör yükü	0,08 / 0,93	0,59 / 0,93

\*: Kovaryans bağlantıları sonrası    †: Hesaplanamadı

DFA sonucunda ölçekte kalan 20 madde ve 4 boyutlu yapıda iki kovaryans bağlantısı (m2-m3, m19-m21) ile model uyum indekslerinin iyi ve çok iyi düzeylere ulaştığı, madde faktör yüklerinin 0,40'tan yüksek olduğu tespit edilmiştir. Etik liderlik algısı ölçeğinin 20 madde ve 4 boyutlu yapısına ilişkin doğrulayıcı faktör analizi, Cronbach Alpha ve madde toplam korelasyonlarından oluşan geçerlik ve güvenilirlik analizi katsayıları Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2. Geçerlik ve Güvenirlik Analizi

Madde ve Boyut	Std. $\beta$	t	R <sup>2</sup>	r	$\alpha$ (0,92)
<b>İletişimsel Etik</b>					<b>0,87</b>
M1	0,68		0,47	0,62	
M2	0,78	14,41**	0,58	0,67	
M3	0,79	14,86**	0,62	0,69	
M5	0,68	13,03**	0,46	0,60	
M6	0,82	15,38**	0,66	0,70	
<b>Davranışsal Etik</b>					<b>0,85</b>
M7	0,70		0,49	0,63	
M8	0,76	15,09**	0,58	0,70	
M9	0,59	11,79**	0,35	0,54	
M10	0,74	14,66**	0,55	0,68	
M11	0,83	16,25**	0,68	0,76	
<b>Karar Vermede Etik</b>					<b>0,93</b>
M12	0,87		0,76	0,78	
M13	0,88	25,36**	0,77	0,79	
M14	0,82	22,48**	0,68	0,72	
M15	0,87	24,93**	0,76	0,77	
M16	0,83	22,63**	0,69	0,72	
<b>İklimsel Etik</b>					<b>0,92</b>
M19	0,85		0,72	0,26	
M20	0,93	26,46**	0,87	0,24	
M21	0,77	24,22**	0,58	0,20	
M22	0,89	24,42**	0,79	0,26	
M24	0,86	22,86**	0,73	0,25	

r: Madde toplam korelasyonu \*\*p<0,01  $\alpha$ : Cronbach Alpha

Tablo 2'deki sonuçlara göre maddelerin ait oldukları boyutlardaki faktör yüklerinin uygun aralıklarda (0,59 ile 0,93 aralığında) ve t değerlerinin anlamlı çıktığı (p<0,05) tespit edilmiştir. Maddelerin varyansa katkıları 0,35 ile 0,87 aralığındadır. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,92; alt boyutların Cronbach Alpha katsayıları 0,87 / 0,85 / 0,93 / 0,92 ve ölçekteki maddelerin madde-toplam korelasyonu 0,20 ile 0,79 aralığında ( $\geq 0,20$ ) olduğu tespit edilmiştir. Geçerlik ve güvenilirlik analizi sonuçlarına göre etik liderlik algısı ölçeğinin 20 madde ve 4 boyutlu yapısı ile geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu bulguları elde edilmiştir.

## 7.2. İş Motivasyonu Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Bulguları

İş motivasyonu ölçeğinin 24 madde ve 2 boyutlu yapısı ile gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen bulgular Tablo 4'te yer almaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre model uyum indeksleri ve madde faktör yüklerinin uygun aralıklarda olmadığı, faktör yükü 0,40'ın altında 9 madde olduğu (m1, m9, m17, m18, m19, m20, m21, m22, m24) ve çok sayıda modifikasyon gerektirdiği tespit edilmiştir. Söz konusu maddeler aşamalı olarak çıkarıldıktan sonra kalan 15 madde ile DFA tekrarlanmış ve Tablo 3'teki sonuçlar bulunmuştur.

Tablo 3. İş Motivasyonu Ölçeği DFA Analizi Sonucu Elde Edilen Model Uyum İndeksleri

Model Uyum İndeksleri	İlk Model* (24 madde 2 boyut)	Son Model* (15 madde 2 boyut)
X2/sd	7,502	2,859
RMSEA	0,123	0,066
SRMR	0,126	0,050
GFI	0,665	0,925
NNFI	0,593	0,904
CFI	0,630	0,920
Faktör yükü	0,20 / 0,88	0,48 / 0,79

\*: Kovaryans bağlantıları sonrası <sup>1</sup>: Hesaplanamadı

DFA sonucunda ölçekte kalan 15 madde ve 2 boyutlu yapıda üç kovaryans bağlantısı (m7-m8, m12-m13, m15-m16) ile model uyum indekslerinin iyi ve çok iyi düzeylere ulaştığı, madde faktör yüklerinin 0,40'tan yüksek olduğu tespit edilmiştir. İş motivasyonu ölçeğinin 15 madde ve 2 boyutlu yapısına ilişkin doğrulayıcı faktör analizi, Cronbach Alpha ve madde toplam korelasyonlarından oluşan geçerlik ve güvenilirlik analizi katsayılarına Tablo 4'te yer verilmiştir.

Tablo 4. İş Motivasyonu Ölçeği Geçerlilik ve Güvenirlik Bulguları

Madde ve Boyut	Std. $\beta$	t	R <sup>2</sup>	r	$\alpha$ (0,88)
<b>İçsel Motivasyon</b>					<b>0,84</b>
M2	0,74		0,54	0,61	
M3	0,57	11,22**	0,33	0,49	
M4	0,79	15,48**	0,63	0,64	
M5	0,61	11,87**	0,37	0,50	
M6	0,74	14,53**	0,55	0,60	
M7	0,68	13,23**	0,46	0,55	
M8	0,48	9,25**	0,23	0,48	
<b>Dışsal Motivasyon</b>					<b>0,82</b>
M10	0,54		0,29	0,47	
M11	0,59	9,03**	0,35	0,51	
M12	0,54	8,41**	0,29	0,49	
M13	0,61	9,13**	0,37	0,54	
M14	0,60	9,11**	0,36	0,56	
M15	0,48	7,71**	0,23	0,41	
M16	0,55	8,55**	0,30	0,47	
M17	0,67	9,71**	0,45	0,58	
M23	0,61	9,14**	0,37	0,53	

r: Madde toplam korelasyonu      \*\*p<0,01       $\alpha$ : Cronbach Alpha

Tablo 4'teki sonuçlara göre maddelerin ait oldukları boyutlardaki faktör yüklerinin uygun aralıklarda (0,48 ile 0,79 aralığında) ve t değerlerinin anlamlı olduğu (p<0,05) olduğu tespit edilmiştir. Maddelerin varyansa katkıları 0,23 ile 0,63 aralığındadır. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,88; alt boyutların Cronbach Alpha katsayıları 0,84 / 0,82 ve ölçekteki maddelerin madde-toplam korelasyonu 0,41 ile 0,61 aralığında ( $\geq 0,20$ ) olduğu tespit edilmiştir. Geçerlik ve güvenilirlik analizi sonuçlarına göre iş motivasyonu ölçeğinin 15 madde ve 4 boyutlu yapısı ile geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu bulguları elde edilmiştir.

### 7.3. İş Yükü Algısı Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Bulguları

İş yükü algısı ölçeğinin 11 madde ve tek boyutlu yapısı ile gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen bulgular Tablo 6'da yer almaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre model uyum indeksleri ve madde faktör yüklerinin uygun aralıklarda olmadığı, faktör yükü 0,40'ın altında 3 madde olduğu (m3, m4, m7, m8) ve çok sayıda modifikasyon gerektirdiği tespit edilmiştir. Söz konusu maddeler aşamalı olarak çıkarıldıktan sonra kalan 8 madde ile DFA tekrarlanmış ve Tablo 5'teki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 5. İş Yükü Algısı Ölçeği DFA Analizi Sonucu Elde Edilen Model Uyum İndeksleri

Model Uyum İndeksleri	İlk Model*	Son Model*
	(11 madde tek boyut)	(8 madde tek boyut)
X <sup>2</sup> /sd	6,822	4,610
RMSEA	0,116	0,091
SRMR	0,072	0,043
GFI	0,878	0,957
NNFI	0,781	0,906
CFI	0,825	0,943
Faktör yükü	0,31 / 0,76	0,45 / 0,78

\*: Kovaryans bağlantıları sonrası      <sup>1</sup>: Hesaplanamadı

DFA sonucunda ölçekte kalan 8 madde ve tek boyutlu yapıda üç kovaryans bağlantısı (m2-m4, m3-m9, m6-m11) ile model uyum indekslerinin iyi ve çok iyi düzeylere ulaştığı, madde faktör yüklerinin 0,40'tan yüksek olduğu tespit edilmiştir. İş yükü algısı ölçeğinin 8 madde ve tek boyutlu yapısına ilişkin doğrulayıcı faktör analizi, Cronbach Alpha ve madde toplam korelasyonlarından oluşan geçerlik ve güvenilirlik analizi katsayıları Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. İş Yükü Algısı Ölçeği Geçerlilik ve Güvenirlik Bulguları

Madde ve Boyut	Std. $\beta$	t	R <sup>2</sup>	r	$\alpha$
M2	0,58		0,34	0,56	
M3	0,48	8,16**	0,23	0,41	
M4	0,67	12,11**	0,60	0,61	
M5	0,74	11,15**	0,34	0,68	
M6	0,78	11,35**	0,45	0,67	<b>0,83</b>
M9	0,58	9,47**	0,55	0,50	
M10	0,66	10,36**	0,44	0,60	
M11	0,45	7,68**	0,21	0,41	

r: Madde toplam korelasyonu      \*\*p<0,01       $\alpha$ : Cronbach Alpha

Tablo 6'daki sonuçlara göre maddelerin ait oldukları boyutlardaki faktör yüklerinin uygun aralıklarda (0,48 ile 0,79 aralığında) ve t değerlerinin anlamlı olduğu ( $p<0,05$ ) tespit edilmiştir. Maddelerin varyansa katkıları 0,23 ile 0,63 aralığındadır. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,88; alt boyutların Cronbach Alpha katsayıları 0,84 / 0,82 ve ölçekteki maddelerin madde-toplam korelasyonu 0,41 ile 0,61 aralığında ( $\geq 0,20$ ) olduğu tespit edilmiştir. Geçerlik ve güvenilirlik analizi sonuçlarına göre iş yükü algısı ölçeğinin 8 madde ve tek boyutlu yapısı ile geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu bulguları elde edilmiştir.

Tablo 7'de ölçek puanlarının betimsel istatistiklerine yer verilmiştir.

Tablo 7. Ölçek Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler

Ölçek	N	Min.	Maks.	$\bar{X}$	SS	Çarpıklık	Basıklık
İletişimsel Etik	433	1,00	5,00	3,10	0,97	-0,25	-0,36
Davranışsal Etik	433	1,00	5,00	3,03	0,91	-0,18	-0,08
Karar Vermede Etik	433	1,00	5,00	3,06	1,03	-0,28	-0,51
İklimsel Etik	433	1,80	4,80	3,53	0,90	-0,59	-1,06
<b>ETİK LİDERLİK ALGISI</b>	433	1,20	4,85	3,18	0,72	-0,25	-0,25
İçsel Motivasyon	433	1,00	5,00	2,14	0,82	0,17	-0,17
Dışsal Motivasyon	433	1,00	5,00	2,31	0,74	0,71	0,84
<b>İŞ MOTİVASYONU</b>	433	1,00	5,00	2,22	0,69	0,18	0,47
<b>İŞ YÜKÜ ALGISI</b>	433	1,00	4,88	2,67	0,81	0,25	-0,26

Tablo 7'ye göre araştırmaya katılan işgörenlerin etik liderlik algı puanı  $3,18\pm 0,72$  olarak tespit edilmiş olup en düşük (1) ve en yüksek (5) puan aralığına göre katılımcıların etik liderlik algısının “ne katılıyorum ne katılmıyorum” aralığında olduğu tespit edilmiştir. Algılanan en yüksek etik liderlik davranışının iklimsel etik ( $3,53\pm 0,90$ ) olduğu ve liderlerin iklimsel etik davranışına ilişkin algının “katılıyorum” aralığında olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 7'ye göre araştırmaya katılan işgörenlerin iş motivasyonu puanı  $2,22\pm 0,69$  olarak tespit edilmiş olup en düşük (1) ve en yüksek (5) puan aralığına göre katılımcıların iş motivasyonunun “katılmıyorum” aralığında olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 7'ye göre araştırmaya katılan işgörenlerin iş yükü algı puanı  $2,67\pm 0,81$  olarak tespit edilmiş olup en düşük (1) ve en yüksek (5) puan aralığına göre katılımcıların iş yükü algısının “ne katılıyorum ne katılmıyorum” aralığında olduğu tespit edilmiştir.

#### 7.4. Araştırma Modeline İlişkin Bulgular

Tablo 8'de ölçek ve alt boyut puanları arasındaki Pearson korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 8. Değişkenler Arasındaki İlişki

Ölçek ve Alt Boyut	2	3	4	5	6	7	8	9
1-İletişimsel Etik	0,82**	0,78*	-0,008	0,87*	0,068	0,093	0,087	-0,12*
2-Davranışsal Etik	1	0,8**	0,053	0,89*	0,082	0,09*	0,092	-0,17**
3-Karar Vermede Etik		1	0,064	0,89*	0,12*	0,14**	0,15**	-0,13**
4-İklimsel Etik			1	0,35*	0,16**	0,077	0,15**	0,01
<b>5-ETİK LİDERLİK ALGISI</b>				1	0,14**	0,13**	0,16**	-0,14**
6-İçsel Motivasyon					1	0,51**	0,85**	-0,13**
7-Dışsal Motivasyon						1	0,86**	-0,17**
<b>8-İŞ MOTİVASYONU</b>							1	-0,18**
<b>9-İŞ YÜKÜ ALGISI</b>								1

\*\* $p<0,01$

Araştırmanın bağımsız değişkeni iş yükü algı puanları ile iletişimsel etik ( $r=-0,12$ ;  $p<0,05$ ), davranışsal etik ( $r=-0,17$ ;  $p<0,05$ ), karar vermede etik ( $r=-0,13$ ;  $p<0,05$ ) ve etik liderlik algısı ölçek ( $r=-0,14$ ;  $p<0,05$ ) puanları arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmuştur.

Araştırmanın bağımsız değişkeni iş yükü algı puanları ile içsel motivasyon ( $r=-0,13$ ;  $p<0,05$ ), dışsal motivasyon ( $r=-0,17$ ;  $p<0,05$ ) alt boyut puanları ve iş motivasyonu ölçek ( $r=-0,18$ ;  $p<0,05$ ) puanları arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmuştur.

Araştırmanın aracı değişkeni etik liderlik algı puanları ile içsel motivasyon ( $r=0,14$ ;  $p<0,05$ ), dışsal motivasyon ( $r=0,13$ ;  $p<0,05$ ) alt boyut puanları ve iş motivasyonu ölçek ( $r=0,16$ ;  $p<0,05$ ) puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmuştur.

Araştırmanın test edilecek modelinde bağımsız değişken iş yükü algısı, bağımlı değişken iş motivasyonu ve iki değişken arasındaki ilişkide aracı değişkenler etik liderlik algısı olarak belirlenmiştir (Şekil 1). Baron ve Kenny (1986) arabuluculuk kurmanın dört adımını aşağıdaki gibi açıklamıştır. İlk üç adımın bağımsız modeller olarak test edilmesi gerekmektedir:

Adım 1: Bağımsız değişkenin bağımlı değişken ile ilişkisi olmalıdır (Yol c). Bu adım aracılık edilebilecek bir etki olduğunu ortaya koymaktadır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre bağımsız değişken iş yükü algı puanları ile bağımlı değişken iş motivasyonu arasında anlamlı ilişki bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

Adım 2: Bağımsız değişkenin aracı değişken ile ilişkisi olmalıdır (Yol a). Bu adım esas olarak aracı değişkenin bir bağımlı değişken gibi muamele edilmesini içermektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre bağımsız değişken iş yükü algı puanları ile aracı değişken etik liderlik algı puanları arasında anlamlı ilişki bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

Adım 3: Aracı değişkenin bağımlı değişken ile ilişkisi olmalıdır (Yol b). Aracı değişkenin bir bağımsız değişken gibi kabul edilerek bağımlı değişkeni etkilediği varsayılır. Sadece aracı değişkeni bağımlı değişken ile ilişkilendirmek yeterli değildir çünkü ikisi arasındaki ilişki bağımsız değişkenden kaynaklanabilir. Bu nedenle, bağımsız değişken aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin belirlenmesinde kontrol edilmelidir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre aracı değişken etik liderlik algı puanları ile bağımlı değişken iş motivasyonu arasında anlamlı ilişki bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

Adım 4: Aracı değişkenin, bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini söylemek için (bağımsız-bağımlı değişken arasındaki yol "c" yolu) aracı değişken tarafından kontrol edildiğini tespit etmek gerekir. Diğer bir ifadeyle daha önce anlamlı olan c yolunun, aracı değişkenin modele katılması ile anlamlı olmaktan çıkması veya anlamlı düzeyde farklılık göstermesi gerekmektedir. Modeldeki "c" yolunun anlamlılığının ortadan kalkmaması durumunda meydana gelen değişimin aracı değişkenden kaynaklanan dolaylı etkisini ortaya çıkarmak için elde edilen dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlılığı Sobel test istatistiği ile tespit edilebilmektedir. (<https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=32>).

Aracı değişkenli modele ait hipotezlerin sonucu şu şekildedir:

H1 (yol a) **Kabul:** İş yükü algısının etik liderlik algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2 (yol b) **Kabul:** Etik liderlik algısının iş motivasyonu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3 (yol c) **Kabul:** İş yükü algısının iş motivasyonu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H4 (yol c') **Kabul:** İş yükü algısı ile iş motivasyonu arasındaki ilişkide etik liderliğin aracılık etkisi vardır. Etik liderliğin aracılık etkisi ile iş yükü algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisi ortadan kalkar veya anlamlı düzeyde değişim gösterir.

Tablo 9'da Baron&Kenny (1986) adımlarına uygun olarak gerçekleştirilen model testlerine ilişkin bulgular ve hipotez sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 5. Aracı Değişkenli Araştırma Modeline İlişkin Sonuçlar

Model	Bağımsız Değişken	Yol	Bağımlı Değişken	H	$\beta$	t	p	R <sup>2</sup>
Bağımsız Modeller	İş yükü algısı	→	Etik liderlik algısı	H1 (a)	-0,18	-3,30	0,000	0,03
			X <sup>2</sup> /sd=2,38 RMSEA=0,06 SRMR=0,04 GFI=0,96 NNFI=0,96 CFI=0,97					
	Etik liderlik algısı	→	İş motivasyonu	H2 (b)	0,15	1,98	0,048	0,02
Bağımsız Modeller	İş yükü algısı	→	İş motivasyonu	H3 (c)	-0,22	-2,64	0,008	0,05
			X <sup>2</sup> /sd=2,93 RMSEA=0,07 SRMR=0,04 GFI=0,96 NNFI=0,93 CFI=0,95					
	İş yükü algısı	→	İş motivasyonu	H4 (c')	Etik Liderlik	-0,02	-2,45*	0,02
X <sup>2</sup> /sd=2,06 RMSEA=0,05 SRMR=0,04 GFI=0,96 NNFI=0,96 CFI=0,97								

\*:  $p<0,05$  \*\*:  $p<0,01$  DE= Dolaylı etki büyüklüğü SBT= Sobel test istatistiği R<sup>2</sup><sub>EB</sub>= Dolaylı etkinin neden olduğu varyans

H4 (yol c') Kabul: İş yükü algısı ile iş motivasyonu arasındaki ilişkide etik liderliğin aracılık etkisi vardır (DE=0,02; SBT=2,45;  $p<0,05$ ). Etik liderliğin aracılık etkisi ile iş yükü algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisi %2'lik değişim göstermektedir.



## 8. SONUÇ ve ÖNERİLER

Etik Liderlik, her ne kadar modern liderlik yaklaşımlardan biri olarak kabul edilse de parametre olarak ele alınan “etiklik” bireysel ve sosyal kültür kavramı olarak oldukça eskilere dayanmaktadır. Liderlerin davranışlarında etik olması, astların örgütlerine, yöneticilerine ve diğer çalışanlara karşı olan algılarında ciddi farklılaşmalara neden olacaktır.

Psikolojik ve fiziksel olarak yorulan çalışanların sadece iş ortamında değil sosyal ortamlarda da etkilenmeleri olasıdır. Stres olarak karşımıza çıkan psikolojik etkilenme fizyolojik etkilenmeye de yol açabilmektedir. Fizyolojik yorulma da çalışanlar da psikolojik yıpranmışlığa yol açabilmektedir. Aslında bu iki kavram birbirini tetikleyen ve dolayısıyla bağımsız düşünülemeyecek faktörlerdir.

Uyku haricindeki zaman diliminin çoğunu örgütlerinde geçiren çalışanların örgüt içerisindeki işleyişten, ilişkilerden ve iletisimlerden etkilenmemeleri olasılık dışıdır. Sarf edilen emek ve geçirilen zaman göz önüne alındığında adeta “ev” olarak nitelendirilebilecek örgütler çalışanların huzur bulmak isteyeceği bir oluşumdur. Bununla birlikte iş yapma konusunda motive olmuş çalışan örgütün verimliliğine de önemli katkılar sağlayacaktır. Kaldıracağı yükten daha fazlası için beklentiye sahip olunmasını açıklayan iş yükü algısı ise çalışanlardaki azim, istek ve heyecanı söndürebilecektir. Bu durum da motive olması muhtemel çalışanları da olumsuz etkileyebilecektir.

Etik liderlik, iş motivasyonu ve iş yükü algısı kavramlarını beraber ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmaması bu çalışmanın önemini artırmaktadır. Etik liderliğin iş motivasyonu ve iş yükü algısı ile ayrı ayrı ele alındığı çalışmalar olmakla birlikte genel itibarıyla “adalet” kavramıyla özdeşleştiği ve çalışma alanı olarak da “örgütsel adalet” konusunun ele alındığı görülmektedir.

Etik liderlik algısının iş motivasyonu üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu ve bu sonuç, Karadaş (2014)’ın okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonlarını arasındaki ilişkiyi, Sünbül (2017)’ün sağlık çalışanları üzerinde yaptığı ve etik liderliğin başarı güdüsü ilişkisi ile ilgili yaptığı çalışma ile paralellik göstermektedir. Orta düzeyli bir ilişki tespit edilse de Emirbey (2017)’in çalışması bulgularımızı destekleyici niteliktedir. Bununla birlikte, Acar (2011) yaptığı çalışmada yöneticilerin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonları arasında ters yönlü bir ilişki bulmuştur.

Çalışmada, iş yükü algısının iş motivasyonu üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu sonucu elde edilmiş ve bu sonuç, Ildız (2009)’ın çalışması ile aynı sonuç alınmadığını ortaya koymaktadır. Zira Ildız (2009)’ın çalışmasında iş stresinin motivasyona pozitif bir etkisi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Bu araştırma, İç Anadolu’daki bir şehirde enerji sektöründe faaliyet gösteren özel bir şirkette gerçekleştirilmiştir. Farklı coğrafyalarda, kültürlerde ve sektörlerde ele alınacak bu konular değişik sonuçların alınmasını sağlayacaktır. Nicel yönetmlerin anket uygulaması ile gerçekleştirilen bu çalışma, nitel yönetmlere başvurulması da farklı sonuçların alınması anlamına gelebilecektir.

Araştırma, sanayi sektöründe üretim faaliyeti gösteren özel bir örgütteki çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Aynı değişkenlerle beraber araştırmanın farklı sektörlerde gerçekleştirilmesi farklı sonuçlar doğurabileceği için literatüre de katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırma, nicel yöntemle ve anket kullanılarak yapılmıştır. Bu bağlamda, bu araştırmanın nitel araştırma yöntemleri ile de gerçekleştirilmesi farklı sonuçlar doğurabilecektir.

## KAYNAKÇA

Acar, G. (2011). “Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Ve Motivasyon Düzeyleriyle İlişkisi”, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Üniversitesi, Ankara.

Aslan, M. & Doğan, S. (2020). “Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon ve Performans Etkileşimine Kuramsal Bir Bakış”, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 11(26): 291-301.

Baron, R. M. & 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.

Bowling, N. A. & Kirkendall, C. (2012). “Workload: A Review of Causes, Consequences, and Potential Interventions”, Occupational Occupational Health Psychology: Global Perspectives on Research and Practice, 2: 221-238.

- Brown, M. E. & Treviño, L. K. (2006). "Ethical Leadership: A Review and Future Directions", *The Leadership Quarterly*, 17(6): 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. & Harrison, D. A. (2005). "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development and Testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2): 117-134.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Akademi, Ankara.
- Calabrese, R. L. (1988). "Ethical Leadership: A Prerequisite For Effective Schools", *NASSP Bulletin*, 72(5): 1-4.
- Cecere, G., Mancinelli, S., & Mazzanti, M. (2014). "Waste Prevention and Social Preferences: The Role Of Intrinsic and Extrinsic Motivations", *Ecological Economics*, 107: 163-176.
- Lu, C. S. & Lin, C.C. (2014). "The Effects of Ethical Leadership and Ethical Climate on Employee Ethical Behavior In The International Port Context", *Journal of Business Ethics*, 124(2): 209-223.
- Cho, Y. J., & Perry, J. L. (2012). "Intrinsic Motivation and Employee Attitudes: Role Of Managerial Trustworthiness, Goal Directedness, and Extrinsic Reward Expectancy", *Review of Public Personnel Administration*, 32(4): 382-406.
- Çokluk, Ö., Şekercioglu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve Lisrel Uygulamaları*, Pegem Akademi, Ankara.
- Derya, S. (2008). "Crossover of Work-Family Conflict: Antecedent and Consequences of Crossover Process in Dual-Earner Couples", *Doktora Tezi, Koç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Dubrin, A. J. (1997). *Fundamentals of Organizational Behavior*, Western College Publishing, Ohio.
- Effron, D. A. & Miller, D. T. (2012). "Sorunların Ahlaki Hale Getirilmesi, Kişinin Davranışlarına Göre Hareket Etmesi İçin Sosyal Meşruiyet Sağlar", *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Bülteni*, 38(5): 690-701.
- Emirbey, A. R. (2017). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak*.
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon*.
- Gagne, M. & Deci, E. L. (2005). "Self Determination Theory and Work Motivation", *Journal of Organizational Behavior*, 26(4): 331-362.
- George, J. M. & Jones, G. R. (1997). "Organizational Spontaneity In Context", *Human Performance*, 10(2): 153-170.
- Gryna, F. M. (2004). *Work Overload Redesigning Jobs to Minimize Stress and Burnou*, American Society for Quality, ABD.
- Ildız, G. Ö. (2009). *Proje Yönetimi: İnşaat Firmalarında Proje Müdürlerinin İş Yükü, İş Stresi, İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi, Doktora Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Islam, T., Ahmed, I., & Ali, G. (2019). "Effects Of Ethical Leadership On Bullying and Voice Behavior Among Nurses: Mediating Role Of Organizational Identification, Poor Working Condition and Workload", *Leadership in Health Services*, 32(1): 2-17.
- Jeffrey H. G., Parasuraman, S., Granrose, C. S. & Rabinowitz, S. (1989). "Sources Of Work-Family Conflict Among Two-Career Couples", *Journal of Vocational Behavior*, 34(2): 133-153.
- Karadaş, F. (2014). *Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Güdülenme Düzeyleri Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya*.
- Lin, H. F. (2007). "Effects of Extrinsic and Intrinsic Motivation on Employee Knowledge Sharing Intentions", *Journal of Information Science*, 33(2): 135-149.

- Mayer, D. M., Kuenzi, M. & Greenbaum, R. L. (2010). "Examining the Link Between Ethical Leadership and Employee Misconduct: The Mediating Role of Ethical Climate", *Journal of Business Ethics*, 95(1): 7–16.
- Mottaz, J. C. (1985). "The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction", *The Sociological Quarterly*, 26 (3): 365-385.
- Pareek, U. (1974). "A Conceptual Model of Work Motivation", *Indian Journal of Industrial Relations*, 10(1): 15-31.
- Peterson, M. F., Smith, P. B., Akande, A., & Ayestaran, S. (1995). "Role Conflict, Ambiguity and Overload: A 21-Nation Study", *Academy of Management Journal*, 38: 429-452.
- Rizzo, J., House, R., & Lirtzman, S. (1970). "Role Conflict and Ambiguity In Complex", *Administrative Science Quarterly*: 150-63.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2019). *Örgütsel Davranış*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Sanz-Vergel, A. I., Demerouti, E., Moreno-Jiménez, B. & Mayo, M. (2010). "Work-Family Balance and Energy: A Day-Level Study on Recovery Conditions", *Journal of Vocational Behavior*, 76(1): 118–130.
- Selden, S. C. & Brewer, G. A. (2000). "Work Motivation In the Senior Executives Service: Testing The High Performance Cycle Theory", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(3): 531-550.
- Simons, T. & Enz, C.A. (1995). "Motivating Hotel Employees", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(1): 20-27.
- Stouten, J., Van Dijke, M. & De Cremer, D. (2012). "Ethical Leadership: An Overview And Future Perspectives", *Journal of Personnel Psychology*, 11(1): 1–6.
- Sünbül, F. (2017). *Sağlık Çalışanlarında Güçlendirme, Başarı Güdüsü Ve Etik Liderlik İlişkisi*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R. & Reynolds, S. J. (2006). "Behavioral Ethics In Organizations: A Review", *Journal of Management*, 32(6): 951-990.
- Van Gils, S., Van Quaquebeke, N., Van Knippenberg, D., Van Dijke, M. & De Cremer, D. (2015). "Ethical Leadership and Follower Organizational Deviance: The Moderating Role of Follower Moral Attentiveness", *The Leadership Quarterly*, 26(2): 190-203.
- Vroom, V. H. 1964. *Work and Motivation*, Wiley, New York.
- Wallace, J. E. (1999). "Work-To-Nonwork Conflict Among Married Male and Female Lawyers", *Journal of Organizational Behavior*, 20(6): 797-816.
- Woodworth, R. S. (1918). *Dynamic Psychology*, Columbia University Press, New York.
- Yılmaz, E. (2005). *Etik Liderlik Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması*, XIV. Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiri Kitabı, Pamukkale Üniversitesi, Denizli: 808-814.