

TC. MİLLİ SAVUNMA ÜNİVERSİTESİ
ALPARSLAN SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAVUNMA YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SAVUNMA YÖNETİMİ PROGRAMI

**ETİK LİDERLİK DAVRANIŞI, ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ
İLİŞKİSİ: SAVUNMA VE GÜVENLİK SEKTÖRÜNDE
BİR ARAŞTIRMA**
YÜKSEK LİSANS TEZİ

BÜŞRA SOLMAZ

178102

PROF. DR. ALPTEKİN SÖKMEN

ANKARA

MAYIS - 2019

ETİK BEYAN

Millî Savunma Üniversitesi Enstitüleri Lisansüstü Tez Hazırlama Kılavuzu'nda yer alan kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir; aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Bu tezdeki düşünce, görüş, varsayım, sav veya tezler bana aittir; Millî Savunma Üniversitesi ve Alparslan Savunma Bilimleri Enstitüsü sorumlu tutulamaz.

Büşra SOLMAZ
27.05.2019



Hayatımın en büyük şansı olan anneme;

ÖZ

ETİK LİDERLİK DAVRANIŞI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ: SAVUNMA VE GÜVENLİK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Büşra SOLMAZ

Milli Savunma Üniversitesi, Mayıs 2019

Savunma sektörü ülkelerin iç ve dış politikalarında önemli yer tutmaktadır. Ülkelerin savunma ve güvenlik sektöründe kendilerini geliştirmeleri ülkenin kaderini tayin etmesi anlamına gelmektedir. Değişen teknoloji şartları ve ülkelerin jeopolitik konumları göz önüne alındığında savunma ve güvenlik problemi ülkelerin temel sorun alanlarından birini oluşturmaktadır. Ülkelerin kendilerini geliştirmeleri ve dış politikada söz sahibi olmaları konusunda da savunma ve güvenlik alanındaki güçleri etkili olmaktadır.

Savunma ve güvenlik sektöründe gelişme gösterebilmenin temel şartı ise sektördeki insan kaynaklarıdır. Sektörde çalışanların işlerinden memnun olarak kendilerini geliştirme istekleri ülkelerin savunma ve güvenlik politikalarını doğrudan etkilemektedir. Örgütün sahip olduğu teknolojinin yanı sıra örgütte bulunan çalışanlara karşı olan davranışlar, çalışanların bu davranışlara verdikleri cevaplar ve bunun sonucunda örgütte oluşan çalışam isteği savunma ve güvenlik sektörünün gelişimini doğrudan etkilemektedir.

Yapılan çalışmada örgütlerdeki etik liderlik davranışı, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkileri ve etik liderlik davranışının iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılığın (duygusal bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılığı) aracılık etkisi incelenmiştir. Çalışma savunma ve güvenlik sektöründe yer alan üç farklı kurumda toplam 365 personel üzerinde uygulanan anketlerin toplanması ile analiz edilmiştir. Anketlerde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Anketlerdeki demografik değerlendirmeler, faktör analizleri, korelasyon analizleri ve regresyon analizleri SPSS 21.0 paket programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Çalışmanın son kısmında ise etik liderlik davranışının iş tatmini ve işten ayrılma niyetine olan etkisinde örgütsel bağlılığın (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) aracı etkisi Hayes Process programı ile analiz edilmiştir.

Çalışmanın amacı; ülkelerin geleceği konusunda kritik öneme sahip olan savunma ve güvenlik sektöründe etik liderlik davranışı, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisini incelemek ve ortaya çıkan sonuçlarla savunma ve güvenlik sektörüne geri dönüşte bulunarak gelişmesine katkıda bulunmaktır. Kurum 1 için sonuçlara bakıldığında duygusal ve devam bağlılığının örgütteki iş tatmini üzerinde etkili olduğunu fakat normatif bağlılık ve etik liderlik yönetimi davranışının ise Kurum 1 için etkili olmadığı görülmektedir. Kurum 2 için aynı sonuçlar incelendiğinde duygusal bağlılığın, devam bağlılığının ve normatif bağlılığın iş tatmini üzerine etkili olduğu görülürken etik liderlik davranışının ise etkili olmadığı sonucuna varılmıştır. Kurum 3 için de yapılan analiz sonucunda duygusal bağlılık ve devam bağlılığının etkili olduğu fakat normatif bağlılık ve etik liderlik yönetimi davranışının etkili olmadığı sonuçlarına varılabilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Etik Liderlik Davranışı, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti, İnsan Kaynakları Yönetimi

Bilim Kodu:

Sayfa Sayısı: 124

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Alptekin SÖKMEN

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN ETHICAL LEADERSHIP BEHAVIOR, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, JOB SATISFACTION AND INTENTION TO LEAVE : A RESEARCH IN THE DEFENSE AND SECURITY SECTOR

Busra Solmaz

National Defense University, Defense Science Institute

Ankara, May 2019

The defense sector has an important place in the domestic and foreign policies of the countries. The development of countries in the defense and security sector means that the country determines its destiny. Given the changing technology conditions and the geopolitical positions of the countries, the defense and security problem is one of the main problem areas of the countries. Defense and security forces are also effective in developing countries and having a say in foreign policy.

The basic condition for developing in the defense and security sector is human resources in the sector. The desire of the employees in the sector to improve themselves by being satisfied with their jobs directly affects the defense and security policies of the countries. In addition to the technology of the organization, the behaviors towards the employees in the organization, the responses of the employees to these behaviors and the desire to work as a result of this organization directly affect the development of the defense and security sector.

In this study, the relationship between ethical leadership behavior, organizational commitment, job satisfaction and intention to leave, and the mediating effect of organizational commitment (emotional commitment, normative commitment, continuation commitment) on the effect of ethical leadership behavior on job satisfaction and turnover intention were examined. The study was analyzed by gathering questionnaires applied on 365 personnel in three different institutions in defense and security sector. 5-point Likert scale was used in the questionnaires. The demographic evaluations, factor analyzes, correlation analyzes and regression analyzes were evaluated using SPSS 21.0 package program. In the last part of the study, the mediating effect of organizational commitment (emotional commitment, continuation commitment and normative commitment) on the effect of ethical leadership behavior on job satisfaction and intention to quit was analyzed with Hayes Process program. Purpose of the study; to examine the relationship between ethical leadership behavior, organizational commitment, job satisfaction and intention to quit in the defense and security sector, which is critical for the future of countries, and to contribute to its development by returning to the defense and security sector with the results. When the results of Institution 1 are examined, it is seen that emotional and continuity commitment has an effect on job satisfaction in the organization, but normative commitment and ethical leadership management behavior are not effective for Institution 1. When the same results were examined for institution 2, it was concluded that emotional commitment, attendance commitment and normative commitment had an effect on job satisfaction, whereas ethical leadership behavior was not effective. As a result of the analysis conducted for Institution 3, it was concluded that emotional commitment and continuation commitment were effective but normative commitment and ethical leadership management behavior were not effective.

Key Words: Ethical Leadership Behavior, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Intention to Leave Work, Human Resources Management.

Science Code:

Pages: 124

Supervisor: Prof. Dr. Alptekin SOKMEN

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

TEZ ONAY SAYFASI	iii
TEZ İNTİHAL RAPORU.....	iv
ETİK BEYANI	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar LİSTESİ	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
1. GİRİŞ	1
2. LİDER	2
3.LİDERLİK.....	3
4.LİDERLİK TEORİLERİ.....	5
4.1.Geleneksel Liderlik Teorileri.....	5
4.1.1.Özellikler Teorisi.....	5
4.1.2.Davranışsal Liderlik Teorileri.....	6
4.1.2.1.Ohio State Üniversitesi Çalışmaları.....	7
4.1.2.2.Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	9
4.1.2.3.Mc Grager X ve Y Teorileri.....	9
4.1.2.4. Blake ve Mountan'un Yönetim Tarzı Matrisi.....	10
4.1.2.5. Likert Sistem Modeli	12
4.1.3.Durumsallık Yaklaşımı.....	13
4.1.3.1. Fiedler Durumsallık Yaklaşımı	14
4.1.3.2. Hersey ve Blanchard Yaklaşımı	15
4.1.3.3. Yol Amaç Teorisi.....	16
4.1.3.4. Vroom Yetton Durumsallık Yaklaşımı.....	16
4.1.3.5. Redd 3 Boyutlu Liderlik Yaklaşımı	17
4.2. Modern Liderlik Teorileri	17
4.2.1. Otoriter Liderlik	17
4.2.2. Babacan Otoriter Liderlik.....	19
4.2.3. Demokratik Liderlik.....	20
4.2.4. Dönüştürücü Liderlik	22
4.2.5. Etik Liderlik	23
5. ETİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ.....	25

6. ÖRGÜT BAĞLILIĞI	26
6.1. Örgütsel Bağlılık Boyutları	29
6.1.1. Duygusal Bağlılık	29
6.1.2. Devam Bağlılığı	31
6.1.3. Normatif Bağlılık	32
6.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	33
6.2.1. Kişisel Faktörler	33
6.2.1.1. Cinsiyet	33
6.2.1.2. Yaş	34
6.2.1.3. Çalışma Süresi	34
6.2.1.4. Eğitim Durumu	34
6.2.1.5. Medeni Durum	34
6.2.1.6. Kültür Çevresi	35
6.2.2. Örgütsel Faktörler	35
6.2.2.1. Ücret	35
6.2.2.2. Personel Güçlendirme	35
6.2.2.3. İletişim	35
6.2.2.4. Örgüt Kültürü	35
6.2.2.5. Takım Çalışması	36
6.2.2.6. Karar Alma Süreçlerine Katılım	36
6.2.2.7. Örgüt İklimi	36
6.2.2.8. Rol Çatışması	36
6.2.2.9. Rol Belirsizliği	36
7. ÖRGÜT DIŞI FAKTÖRLER	37
8. İŞ TATMİNİ	37
9. İŞTEN AYRILMA NİYETİ	38
10. UYGULAMA: KAMU KURULUŞUNDA BİR ARAŞTIRMA	40
10.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	40
10.1.2. Veri Toplama Araçları	41
10.1.3. Evren ve Örneklem	42
10.1.4. Davranışsal Liderlik Teorileri	42
10.1.5. Analiz Yöntemleri	43
10.1.6. Faktör Analizi	44
10.1.7. T - Testi	44
10.1.8. Tek Yönlü Varyans Analizi	44
10.1.9. Regresyon	44
10.1.10. Veri Seti Analiz Sonuçları	45
10.1.10.1. Frekans Dağılımları	45
10.1.10.2. Ölçeklerin Geçerlilik-Güvenirlik Testleri ve Faktör Analizleri	50
10.1.10.3. Korelasyon Analizleri	72

10.1.10.4. Hipotez Testleri.....	74
10.1.10.5. Regresyon Analizleri	95
10.1.10.6. Hiyerarşik Regresyon Analizleri	98
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	101
KAYNAKÇA.....	106
EKLER.....	122
Ek 1. Anket Formu.....	122
ÖZGEÇMİŞ.....	125



TABLolar LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 2.1: Liderlik Tanımları.....	3
Tablo 4.2: McGregor X ve Y Teorileri Tablosu.....	13
Tablo 10.1 : Kurum – 1 Demografik Dağılım Tablosu	45
Tablo 10.2 : Kurum – 2 Demografik Dağılım Tablosu	47
Tablo 10.3 : Kurum – 3 Demografik Dağılım Tablosu	48
Tablo 10.4 : Anket İfadelerinin Tanımlanma Tablosu	48
Tablo 10.5 : Kurum-1 İş Tatmini Ölçeği Frekans – Ortalama – Standart Sapma	50
Tablo 10.6 : Kurum-2 İş Tatmini Ölçeği Frekans – Ortalama – Standart Sapma	52
Tablo 10.7 : Kurum-3 İş Tatmini Ölçeği Frekans – Ortalama – Standart Sapma	52
Tablo 10.8 : Kurum-1 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Frekans – Ortalama – Standart Sapma.....	53
Tablo 10.9 : Kurum-2 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Frekans – Ortalama – Standart Sapma.....	53
Tablo 10.10 : Kurum-3 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Frekans – Ortalama – Standart Sapma.....	54
Tablo 10.11 : Kurum-1 Duygusal Bağlılık Ölçeği Frekans – Ortalama – Standart Sapma.....	54
Tablo 10.12 : Kurum-2 Duygusal Bağlılık Ölçeği Frekans – Ortalama – Standart Sapma.....	55
Tablo 10.13 : Kurum-3 Duygusal Bağlılık Ölçeği Frekans – Ortalama – Standart Sapma.....	55
Tablo 10.14 : Kurum-1 Devam Bağlılığı Ölçeği Frekans – Ortalama – Standart Sapma.....	56
Tablo 10.15 : Kurum-2 Devam Bağlılığı Ölçeği Frekans – Ortalama – Standart Sapma.....	57
Tablo 10.16 : Kurum-3 Devam Bağlılığı Ölçeği Frekans – Ortalama – Standart Sapma.....	57
Tablo 10.17 : Kurum-1 Normatif Bağlılık Ölçeği Frekans – Ortalama – Standart Sapma.....	58
Tablo 10.18 : Kurum-2 Normatif Bağlılık Ölçeği Frekans – Ortalama – Standart Sapma.....	59
Tablo 10.19 : Kurum-3 Normatif Bağlılık Ölçeği Frekans – Ortalama – Standart Sapma.....	59
Tablo 10.20 : Kurum-1 Etik Liderlik Ölçeği Frekans – Ortalama – Standart Sapma.....	60
Tablo 10.21 : Kurum-2 Etik Liderlik Ölçeği Frekans – Ortalama – Standart Sapma.....	61
Tablo 10.22 : Kurum-3 Etik Liderlik Ölçeği Frekans – Ortalama – Standart Sapma.....	61
Tablo 10.23 : Kurum - 1 İş Tatmini Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri.....	62
Tablo 10.24 : Kurum - 2 İş Tatmini Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri.....	62
Tablo 10.25 : Kurum - 3 İş Tatmini Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri.....	63
Tablo 10.26 : Kurum - 1 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri.....	64
Tablo 10.27 : Kurum - 2 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri.....	64
Tablo 10.28 : Kurum - 3 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri.....	65
Tablo 10.29 : Kurum - 1 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri.....	66
Tablo 10.30 : Kurum - 2 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri.....	67
Tablo 10.31 : Kurum - 3 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri.....	68
Tablo 10.32 : Kurum - 1 Etik Liderlik Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri.....	69
Tablo 10.33 : Kurum - 2 Etik Liderlik Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri.....	70
Tablo 10.34 : Kurum - 3 Etik Liderlik Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri.....	71
Tablo 10.35 : Kurum - 1 Korelasyon Analizi Tablosu.....	72
Tablo 10.36 : Kurum - 2 Korelasyon Analizi Tablosu.....	73
Tablo 10.37 : Kurum - 3 Korelasyon Analizi Tablosu.....	73
Tablo 10.38 : Kurum – 1 İçin Cinsiyete İlişkin T-Testi Analiz Sonuçları.....	74
Tablo 10.39 : Kurum – 2 İçin Cinsiyete İlişkin T-Testi Analiz Sonuçları.....	74
Tablo 10.40 : Kurum – 3 İçin Cinsiyete İlişkin T-Testi Analiz Sonuçları.....	75
Tablo 10.41 : Kurum – 1 İçin Eğitime İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları.....	75

Tablo 10.42 : Kurum – 2 İçin Eğitime İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları.....	76
Tablo 10.43 : Kurum – 3 İçin Eğitime İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları.....	77
Tablo 10.44 : Kurum – 1 İçin Yaşa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları.....	78
Tablo 10.45 : Kurum – 2 İçin Yaşa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları.....	80
Tablo 10.46 : Kurum – 3 İçin Yaşa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları.....	80
Tablo 10.47 : Kurum – 1 İçin Hizmet Yılına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları.....	81
Tablo 10.48 : Kurum – 2 İçin Hizmet Yılına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları.....	83
Tablo 10.49 : Kurum – 3 İçin Hizmet Yılına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları.....	85
Tablo 10.50 : Kurum – 1 İçin Medeni Duruma İlişkin T-Testi Analiz Sonuçları.....	86
Tablo 10.51 : Kurum – 2 İçin Medeni Duruma İlişkin T-Testi Analiz Sonuçları.....	89
Tablo 10.52 : Kurum – 3 İçin Medeni Duruma İlişkin T-Testi Analiz Sonuçları.....	90
Tablo 10.53 : Kurum – 1 İçin Gelir Düzeyine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları.....	91
Tablo 10.54 : Kurum – 2 İçin Gelir Düzeyine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları.....	92
Tablo 10.55 : Kurum – 3 İçin Gelir Düzeyine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları.....	93
Tablo 10.56 : Kurum – 1 Regresyon Analiz Sonuçları.....	95
Tablo 10.57 : Kurum – 2 Regresyon Analiz Sonuçları.....	96
Tablo 10.58 : Kurum – 3 Regresyon Analiz Sonuçları.....	97
Tablo 10.59 : Kurum – 1 Regresyon Analiz Sonuçları.....	97
Tablo 10.60 : Kurum – 2 Regresyon Analiz Sonuçları.....	98
Tablo 10.61 : Kurum – 3 Regresyon Analiz Sonuçları.....	98

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 4.1: Ohio State Üniversitesi Çalışmaları.....	8
Şekil 4.2 : Blake ve Mountan Yönetim Tarzı Matriksi.....	10
Şekil 4.3: Likert Sistem 4 Davranış Boyutları.....	11
Şekil 4.4: Fiedler Durumsallık Yaklaşımı.....	13
Şekil 6.1: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli.....	33



ETİK LİDERLİK DAVRANIŞI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ: SAVUNMA VE GÜVENLİK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

1.GİRİŞ

Savunma ve güvenlik sektörü ülkelerin geleceklerine doğrudan etki etmektedir. Ülkeler hem dış politikalarını hem de iç politikalarını yönetirken savunma ve güvenlik sektörünü temel bir değişken olarak ele alırlar. Teknolojinin de gelişimi ile savunma ve güvenlik sektörü giderek önem kazanmaktadır. Ülkelerin gelişmeleri, dış politikada söz sahibi olabilmeleri için savunma ve güvenlik sektöründe güç sahibi olmaları gerekmektedir.

Savunma ve güvenlik sektörünün temelini ise savunma ve güvenlik sektöründeki insan kaynakları oluşturmaktadır. Sektördeki insan kaynağının niteliği, potansiyeli, kendi geliştirebileceği fırsatlar, morali ve motivasyonu sektörün geleceği için oldukça önemlidir. Çalışanların kendini özgür hissetmeleri ve kendini geliştirmek için uğraşmalarını sağlamak adına çalışanların örgüte aitlik hissetmeleri gerekmektedir.

Örgüt personelinin örgütte huzurlu bir şekilde çalışmasını etik liderlik davranışı, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti değişkenleri etkilemektedir. Martin vd.'nin¹ yaptığı çalışmada etik liderlerin kendi örgütleri için en iyisini hedeflediklerini ve bu hedefi gerçekleştirmek için de insanların ona karşı duydukları saygı bağını kullandıklarını söylemektedir. Etik lider, yapacağı hedef ve planlarını çalışanlarına doğru iletişim yoluyla iletmeyi başarabilen ve onları etkisi altına alabilen lider durumundadır.² Örgütlerde görev alan etik liderin örgütte çalışan personele olan etkisi, örgütü yönetip geliştirmeye açık hale getirmesi örgütün sürekliliği için önem arz etmektedir.

Örgütsel bağlılık, örgütün çıkarlarını korumak adına oluşturulan birtakım normlardan ortaya çıkmaktadır.³ Örgütsel bağlılık, kişilerin kendini çalıştıkları yerlere aitlik hissi yaşayarak orada yaptıkları işlere daha fazla sahip çıkmalarını sağlamak adına gösterdikleri çaba olarak tanımlanabilmektedir.⁴ Porter vd.'nin⁵ yaptıkları tanıma göre, örgütte emek verenlerin işe duyduğu saygı ve ait olma hissinden meydana gelen çabanın ölçüsüdür. Bateman ve Strasser⁶ yaptıkları çalışmalarında örgütsel bağlılığın işi yapanların hem örgüte hem de işe daha fazla

1 Martin, G. S., Resick, C. J., Keating, M. A., ve Dickson, M. W. (2009). Ethical leadership across cultures: A comparative analysis of German and US perspective. *Business Ethics: A European Review*, 18 (2), 127- 144.

2 Sims, R. R., ve Brinkmann, J. (2002). Leaders as moral role models: The case of John Gutfreund at Salomon brothers. *Journal of Business Ethics*, 35, pp.332.

3 Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view", *Academy of management review*, 7 (3) p:418-428

4 Eisenberger, R., Hungtington, R., Hutchison, S. And Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal Of Applied Psychology*, 71, 500-507.

5 Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. and Boulian, P.V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction And Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal Of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.

6 Bateman, Thomas S., and Strasser, S. (1984). A Longitudinal Analysis Of The Antecedents Of Organizational Commitment. *Academy Of Management Journal*, 27, 95-112.

yakınlaşacaklarını savunmalarının yanında bir de örgüt içinde uyum hareketine katkıda bulunduğunu savunmaktadırlar.

Hoppock'un⁷ ben işimden memnunum önermesi ile insanları çevresel ve psikolojik olarak da etkisi altına alan iş tatmini kavramı ortaya çıkmıştır. Porter ve Lawler⁸ yaptıkları çalışmalarında iş tatminini tanımlarken çalışmada alınan ödüllerin kişilerin hayatlarında aldıkları ödüllerle ne kadar doğru orantılı olduğu ilişkisi ile ölçüldüğünü söylemişlerdir. Bir başka tanımda ise iş tatmini, işten ötürü yaşanan duygusal dalgalanmaları yansıtır denmektedir.⁹

Rusbult vd.'ne¹⁰ göre işten ayrılma niyeti, çalışanların çalıştıkları işlerden tatmin yaşamadıkları durumda yönedikleri harekettir. Hammerberg¹¹ çalışmasında işten ayrılma niyetini ilk olarak düşünsel başlayıp sonra bu düşünsel sistemin üzerine yapılan planlama ve akabinde işten ayrılma kararı ile sürecin sonlanması şeklinde gerçekleşen bir döngü olarak ele almıştır. Tett ve Meyer¹² işten ayrılma niyetinin bilinçli olarak seçilen bir hareket olduğunu ve bu hareketin tasarlanan başka bir iş bulma hareketi ile bağlantılı gerçekleşebileceğini ifade etmişlerdir.

Temel tanımlamalar göz önüne alındığında örgüterdeki işleyiş için ele alınan değişkenlerin etkilerinin olduğu görülmektedir. Savunma ve güvenlik sektörünün ortaya koyduğu çalışmalar bir ülkenin bekasını doğrudan etkilemesi nedeniyle ülkeler için temel önem arz etmektedir. Yapılan bu çalışmada, savunma ve güvenlik sektöründe etik liderlik davranışı, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi incelenmiş ve yapılan saha çalışmalarını korelasyon ve regresyon analizleri değerlendirilmiştir.

2.LİDER

Lider, örgütlerdeki işleyiş iklimini tek başına etkileyebilecek özelliklere sahip olan kişidir. Örgütlerde var olan çalışma disiplini, iş huzuru ve yapılan işin kalitesi düşünüldüğünde, liderin etkisi daha da belirgin olarak göz önüne serilmektedir. Lider, sahip olduğu vasıflarıyla kendinin ve örgütteki çalışanların çalışma şartlarını değiştirebilmektedir. Detert ve Burris'e¹³ göre lider, personelinin doğrudan etkileyebilen ve onu yönlendirebilen kişidir.

7 Hoppock, R. (1935) Job Satisfaction. New York: Harper.

8 Porter, Lyman, Lawler, Edward. Managerial Attitudes and Performance. Homewood, IL: Richard Irwin, Inc. 1968. Pp.31.

9 Vecchio, Robert P., (1991). Organizational Behavior. London: Dryden Press. Pp.124.

10 Rusbult, Caryl, Farrell, Dan, Rogers, Glen, Mainous, Arch. "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction". The Academy of Management Journal. v.31 n.3 (1988): pp.599-627.

11 Hammerberg, Hasset. Reasons Given For Employee Turnover in a full Price Department Store. The Graduate School University of Wisconsin-Stout: Menomonie. 2002.

12 Tett, Robert, Meyer, John. "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Metaanalytic Findings". Personnel Psychology. v.46 n.2 (1993): pp.259-293.

13 Detert, James R. ve Ethan R. Burris (2007), "Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?", Academy of Management Journal, 50: 869-884.

Deitzer ve arkadaşları¹⁴ liderlerin örgütün içinde bulunduğu koşullarda örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için sarf ettikleri çabayı etkileyebileceklerini ifade etmiştir. Hellriegel ve Slocum'a¹⁵ göre örgütün kurulurken belirlediği amaçlara ulaşmasında temel kaynak olan çalışanları etkileme ve işe yöneltme yeteneği liderin elinde bulunmaktadır.

Lider bütün bunların yanında doğuştan var olan yetenekleri, zekâsı ve öngörüsü ile de diğer çalışanlardan ayrılır. Lider, yönetim konularına hâkim, yönetme yeteneğini otoritesi ile doğru şekilde birleştirebilen bir bireydir¹⁶.

Liderlik kavramı özellikle 20. yüzyılın başlarından itibaren yönetim alanında odak noktası haline gelmiş ve araştırmacıların üzerinde en fazla çalışma yaptığı kavramlardan biri haline gelmiştir¹⁷. Liderlik, geçmişten günümüze sürekli araştırılan ve üzerine çalışılan örgütleri yönlendirmede oldukça etkin kullanılan bir kavram olup, çeşitli tanımları yapılmıştır. Bu tanımlamaların bir kısmı Tablo -1 de verilmiştir.

Tablo 2.1: Liderlik Tanımları.

Tanım	Yazar
Belirli yer, zaman ve şartların sağlanması ile örgütün en başta kurduğu misyon ve vizyona ulaşmak adına çalışanın doğru yönlendirildiği süreci ifade etmektedir.	Werner, 1993: 17
Örgütün kurulmasından itibaren ulaşmak için çabalama ve yönlendirilme sürecidir.	Hodgetts, 1999: 534
Belirlenmiş hedeflere ulaşmak amacı ile örgüt çalışanlarının çabalarına destek olma sürecidir.	Cooper, 2003: 17
Çalışanların istedikleri sonuçlara ulaşabilmeleri için birlikte çalıştıkları arkadaşlarını etkileme süreçleridir.	George ve Jones, 2008: 391
İnsanların yaşam kalitelerini sağlamak amacı ile endişelerden uzaklaştırıp ulaşılması gereken hedeflere yönlendirmektir.	Curphy ve Hogan, 1994:493
Örgütte çalışanların amaç ve stratejiler uğruna kendi istekleri ile oluşturulan stratejiler için çabalamalarını sağlayan bir süreçtir.	Paglis ve Green, 2002: 216
Belirlenmiş olan şartlarda, belli kişi ve grupları amaçlarını gerçekleştirmek için o gruptaki herhangi bir kişinin geri kalanların faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir.	Koçel, 2007
Güzel bir düşünceyi, yalnız bu amaç için doğmuş gibi, hayata geçirmek ve karşısındakileri de bunu kaçırılmaması gereken bir fırsat olduğuna inandırmaktır.	Obeng, 1997
Bir grup insanı belirli amaçlar doğrultusunda etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerin toplamıdır.	Bass 1999:16
Çok genel çizgileriyle liderlik, insanların planlarını ve alınan kararları	Ergun 1981: 7

14 Deitzer, B., Shillif, K. ve Jucius, M. (1979), Contemporary Management Concepts, Grid Publishing Inc.

15 Hellriegel, D. ve J. W. Slocum, Management, Addison- Wesley Publishing Co., 1992.

16 Robbins, S.P ve D. De Cenzo, Fundamentals of Management, Second Edition, 1988.

17 Dhammika, K. A. S. (2014). "Visionary Leadership and Organizational Citizenship Behavior: An Assessment of Impact of Sectarian Difference". Proceedings of the First Middle East Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking. (ME14 DUBAI Conference) Dubai, 10-12

Tanım	Yazar
eyleme dönüştürmelerini sağlayan bir sanat, bir insan becerisidir.	
Örgüt kurulurken ortaya konulan hedeflere ulaşmak amacı ile çalışanların motive edildiği ve yönlendirildiği süreçtir.	Hellriegel ve Slocum 1992: 467.
Örgütte çalışan diğer bireylerden kişisel olarak daha karizma, zeka ve yetenek sahibi olarak üstünlük sağlama durumudur.	Fiedler, 2005:187
Bireylerin çalıştıkları örgütlerin daha ileriye gitmesini sağlama amacı ile çalışmaya isteklendirilmek konusunda etkilendikleri bir süreçtir.	Koontz, O'Donnell ve Wehrich 1999, s.451
Örgüt çalışmalarını aynı amacı gerçekleştirmek üzere kendi yetenek ve birikimlerini ortaya koyma durumuna yönlendirebilmektir.	Bass 1999, s.16

3.LİDERLİK

Liderlik kavramı liderin bir ekibi bir grubu yöneterek var olduğu yeri değiştirmesi ile başlayan sürecin en önemli ögesidir. Burns'e¹⁸ göre liderlik, bir liderin altında çalışan ekip arkadaşlarının iş ile ilgili tatminlerini sağlayarak bu durumu siyasi ve kurum içi dengeler çerçevesinde organize edebilme yeteneğidir. Munson'a¹⁹ göre ise liderlik, astların moral seviyelerini yükseltebilmek ve bu yükselen moral aracılığı ile elindeki bu insan kaynağını en iyi şekilde yönlendirebilmektir. Bass'a²⁰ göre, liderlik liderin ekibini var olan işin gereklerine yönlendirerek süreci en verimli sonuca ulaşabilecek şekilde yorumlayabilmesidir.

Bir başka çalışmada ise, Williams²¹ liderliğin çalıştığı ekip ile ekibin elinde olan iş arasındaki o ince balans ayarının iyi sağlanması durumu olduğundan bahsetmektedir. Yine aynı çalışmasının devamında ise liderliğin ortaya çıkması için liderin verdiği kararların normalin dışında olan fakat ekip içerisinde son derece işlevsel potansiyel taşıyan kararlar olması gerektiğini söylemektedir.

Blanchard ve Carew²² ise, liderlik sürecinde liderin temel görevi üzerinde durarak liderin astı olarak var olan çalışanların grup içinde bulamadıkları enerji ve desteği sağlayarak bu durumu yönetebilmesi olduğu üzerinde durmaktadırlar. Koray²³ ise kendi çalışmasında liderlik kavramının yine kendi içerisinde bulunan ve temelini oluşturan liderin insanları etkileme gücünden bahsederek onları kendiliğinden yönetebilme süreci şeklinde tanımlamıştır.

18 Burns, James M. Leadership, New York, Harper and Row, 1978, s.18

19 Munson, C.E. "Style and Structure in Supervision", Journal of Education, 1981, s.45

20 Bass, Bernard M. Leadership and Performance Beyond Expectations, New York, The Free Press, 1985, s.21

21 Williams Michael "Mastering Leadership", Second Edition, Thorogood Press, UK, 2006, s.90.

22 Blanchard K, Carew, D & Carew, E P. The One Minute Manager Builds High Performing Teams, Harper Collins, London 1990, a.g.e., s.225.

23 Koray, Meryem, "21. Yüzyıl: Yeni Beklentiler, Yeni Liderlik Alanları ve Kadınlar", 21.YY. da Liderlik Sempozyumu, DHO Matbaası, İstanbul, 1997, s.169.

Liderlik, aynı zamanda birlikte çalıştığı grubu seçebilme ve bu grubun elinde bulunan işi en uygun şekilde yapılandırabilme yeteneğidir.²⁴ Vecchio²⁵ kendi çalışmasında liderin liderlik yolunu yönetebilmesinin ilk basamağının beraber çalıştığı örgütü yapılacak olan işe odaklayabilmesinden geçtiğini söylemektedir.

Cooper'a²⁶ göre ise liderlik süreci, liderin hitap ettiği kitleyi motive etme gücü ve bu motive ile beraber denetleyebilme yeteneğine bağlıdır. Liderlik belirli amaçlar çerçevesinde grupların bilinçli olarak hedefe yönelmelerini içerisinde bulunduran önemli bir kavramdır.²⁷ Liderlik sadece bir grubun yönetilmesi değil aynı zamanda o grubun gidişatını belirleyerek, içinde bulunan potansiyelleri ayrı ayrı analiz edip o potansiyellerin duygu durumlarını da anlayarak onları yönlendirebilme başarısını ifade edebilmektedir.²⁸

Gordon ve Harger²⁹ ise yaptıkları araştırmalar sonucunda kendi tanımlamalarında liderliğin iş yapabilecek olan grup hakkında belirli bir bilgi birikimini ve yeteneği bir araya toplayabilme becerisinin bütünleşmesi olarak tanımlamaktadırlar. Liderlik, liderin altında çalışanları işe daha bağlı bir hale getirmek amacıyla onları iş sürecinde daha aktif bir hale getirebilme yeteneğidir.³⁰ Krausz³¹ ise liderliği bir tür güç yapısı olarak tanımlamak ile beraber liderin grup üzerindeki yönlendirme yeteneğini liderin liderlik üzerindeki önemli bir güç kaynağı olarak tanımlamaktadır.

4. LİDERLİK TEORİLERİ

4.1. Geleneksel Liderlik Teorileri

4.1.1. Özellikler Teorisi

Özellikler teorisi, Madsen'in³² çalışmasında belirttiği gibi "lider doğulur" tezi ile yola çıkılarak Lussier ve Achua'nın³³ ortaya koyduğu "Büyük Adam" yaklaşımı ile baskınlık kazanmıştır. Hicks'e³⁴ göre, teorinin temeli farklı özellikler barındıran bireylerin etkin birer lider olabilecekleri potansiyellerinin değerlendirilmesi üzerine kurulmuştur. Özellikler teorisi, Mabey ve Finch-Lees'in³⁵ çalışmalarında da belirttikleri gibi toplumdaki bazı kişilerin doğuştan getirdikleri belirli niteliklerin geri kalan kişilerden onları farklı kılması üzerine kurulmuş bir teoridir.

24 Osborne Christina, "Leadership", DK Publishing, USA, 2008, s.5.

25 Vecchio, Robert P., (1991). Organizational Behavior. London: Dryden Press.

26 Cooper, David J. (2003). Leadership for Follower Commitment. Butterworth-Heinemann, An imprint of Elsevier Science, Linacre House, Jordan Hill, Oxford Wheeler Road, Burlington

27 George, M. Jennifer and Jones, Gareth, R. (2008). Understanding and Managing Organizational Behavior. Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

28 Anderson, Neil, Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi 2. Cilt - Örgüt Psikolojisi. İstanbul: Literatür Yayınları, 2009.

29 Gordon R. Sullivan, M.V. Harger., (1996) "Hope is Not a Method" Random House.

30 Newstrom, John, Davis, K. (2002). Organizational Behavior: Human Behavior at Work, Mc Graw-Hill Companies, Inc. 11 th edition, America.

31 Krausz Rosa R. (1986), "Power and Leadership in Organizations", Transactional Analysis Journal, V.16, No.2, April; Arkan, Semra (2001), "Liderlik", Yönetim ve Organizasyon (Ed. Salih Güney), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

32 Madsen, M. T., (2001). Leadership and Management Theories Revisited, DDL Working Paper Leadership and Management Theories Revisited , DDL Working Paper, No. 4

33 Lussier, R. N. ve Achua, C. F. (2004). Leadership Theory, Application, Skill Development. Second Edition. South-Western Publishing.

34 Hicks, H.G., 1975, Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beeri Kaynaklar Açısından, Çeviren: Bintuğ Aytok, Birol Bumin, San Mat., Ankara.

35 Mabey, C. ve Finch-Lees, T. (2008). Management and Leadership Development. Great Britain: Sage Publications.

Özellikler teorisinde birçok özellik bakımından ele alınan lider Daft'ın³⁶ yaptığı çalışmasına göre fiziksel özellikler, zeka ve yetenek özellikleri, kişisel özellikler, işle ilgili özellikler ve sosyokültürel özellikler olarak ele alınmaktadır.

Bir başka çalışmada ise liderin bu kuram çerçevesinde sahip olması gereken özellikleri şu şekilde ele alınmıştır.³⁷

- Liderin sahip olduğu zeka seviyesi hitap ettiği kesimden farklı olmalıdır.
- Lider hitap ettiği kesim ile oldukça iyi bir iletişim ağını kurabilme yeteneğine sahip olmalıdır.
- Sonuca ulaştırılması gereken bir görevde daha fazla sorumluluk alarak diğer kişilerden ayrılmalıdır.
- Yola ilk çıkarken ortaya konulmuş hedeflere hakim olmalı ve o hedeflere ulaşmak konusunda belirli bir istikrarı sağlayabilmelidir.
- Var olan takipçilerinin hangi konuda değerlendirilmesi çok daha verimli olabileceğini iyi analiz edebilmelidir.

Çelik³⁸ yaptığı çalışmasında özellikler teorisine göre liderin yapısına bakıldığında gerçek bir liderin kişisel özellikleri ve yetenek potansiyeli ile diğerlerinden ayrıldığını söylemektedir. Ayrıca Çelik, aynı çalışmasının başka bir kısmında ise liderlik özelliklerine sahip olan bu kişilerin bu belirgin özelliklerinin öne çıkma durumunun var oldukları toplum içerisinde geçerli olabileceğini vurgulamaktadır.

Cafoğlu³⁹ yaptığı çalışmasında ise özellikler teorisindeki liderliği başa bir boyut olan cinsiyet boyutuyla ele alarak erkek ve kadınların özelliklerinin farklı bir yapıda olmasının yansıtacakları liderlik tarzı ve başarısı açısından da farklılıklar yaratacağı fikrindedir.

Tüm bu tanımlamaların ve incelemelerin de yanı sıra özellikler teorisi belirli bir kesim tarafından da oldukça fazla eleştiriye uğramıştır. Koçel'in⁴⁰ eleştirisine bakıldığında zaman dikkat çektiği nokta özellikler teorisinin temelini sadece lider figürünün oluşturarak geri kalan faktörlerin değerlendirmeye alınmamasıdır. Tüfekçi'ye⁴¹ göre ise, bazı gruplarda bahsedilen bu özelliklere sahip olan bireylerin öne çıkamama problemi yaşayarak arada kaybolup gitmesi yönündedir.

Griffin ve Moorhead⁴² yaptıkları eleştirilerde liderin belirli öne çıkan özelliklere sahip olabileceğini fakat liderin etkisi altında olan kesimin bu durumu anlayamama durumunun probleme neden olacağını düşünmektedirler. Doyle ve Smith'in⁴³ yaptıkları eleştiride ise bir

36 Daft, Richard. (1997). Management. New York: The Dryden Press.

37 Başaran, İ.E.(1998). Eğitim Yönetimi. Ankara. Gül Yayınevi.

38 Çelik, V.(2000). Eğitimsel Liderlik.Ankara. Pegem Yayıncılık.

39 Cafaoglu, Z.(1997).Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul. Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı

40 Koçel, Tamer. (2003). İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar. 9. Basım İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.

41 Tüfekçi, A. (2006). Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü (Yüksek Lisans Tezi). Afyonkarahisar: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

42 Griffin, R. W. ve Moorhead, G. (2004). Organisational Behaviour-Managing People and Organisations. Boston: Houghton Mifflin Company.

43 Doyle, M. E. ve Smith, M. K., (2001). 'Classical leadership', The Encyclopedia of Informal Education.

grupta bulunan kişilerden birkaçında liderlik özelliklerinin olması durumunda hiçbirinin kendini öne atamayacağını ve bu var olan potansiyellerin boşa gideceğini düşünmektedirler.

4.1.2. Davranışsal Liderlik Teorileri

Szilagy ve Wallace'a⁴⁴ göre, davranışsal liderlik teorilerinin temel incelediği durum liderlik yapısının ortaya çıkması değil bu yapının grup üzerindeki etkileridir. Davranışsal teorinin asıl sacayağını liderin grubuna dair uyguladığı davranışların etki alanının kapasitesi oluşturur.⁴⁵ Şimşek vd.'ne⁴⁶ göre ise davranışsal liderlik teorisi yönetimin de temelini oluşturan planlama, örgütlenme, denetim, iletişim gibi konularda liderin davranış boyutunun elinde olan kaynağa yansımaları temel alır.

Yukl ve Taber'in⁴⁷ yaptıkları çalışmada ise, davranışsal liderlik teorisi liderin davranışlarını incelemesi hasebiyle liderin örgüt üzerindeki etkisinin örgüt içindeki dinamikleri nasıl değiştirdiğine dair bir fikir verebilmektedir. Koçel⁴⁸ çalışmasında davranışsal liderlik modelinin temelini liderin birlikte çalıştığı örgütle beraber kurduğu iletişimin, örgütle beraber çalışırken örgütteki çalışanlara tanıdığı alanın ve onların yaptıkları işleri onlarla beraber planlayarak buna uyma süreçlerini yürütmesinin oluşturduğunu söylemektedir. Wexley ve Yukl⁴⁹ yaptıkları çalışmalar üzerinde değerlendirmeleri sonucu davranışsal liderlik teorilerinin, klasik liderlik teorilerinden daha verimli olduğu sonucuna varmışlardır.

Zel⁵⁰ davranışsal yaklaşımın özellikler teorisinden daha verimli sonuçlar elde etmesinin nedenlerini şu şekilde sıralamıştır:

- Liderin astlarına karşı olarak sergilediği hareketleri değerlendirmesi nedeni ile liderin grup içindeki verimini değerlendirmek açısından yorumlanması daha kolaydır.
- Hem liderin astlarına karşı olarak sergilediği birtakım hareketleri hem de astlarının lidere verdiği cevapların, hareketlerin yansımalarının rahatça değerlendirilmesi mümkündür.
- Liderin grup içinde verimlilik ortamını sağladığını düşündüğü hareketlerin öğrenilmiş hareketler haline getirilebildiğini görerek grup içindeki değişikliklerin görülmesi için durum açık halde olduğundan davranışsal yaklaşım özellikler teorisinden daha verimli sonuçlar elde eder kanısını taşımaktadır.

Teorinin eksikliği göz önüne alınacak olursa da teori çevresel faktörlerden uzak kalması ve bu nedenle koşulların değişiminin yaratacağı etkilerin değerlendirilmemesi yönünden yetersiz bulunmuştur.⁵¹

44 Szilagy, A. D. ve Wallace, M. J. (1990). Organizational Behaviour and Performance, 5th Edition, Scott Foresman Company

45 Erdoğan, İ. (1994). İşletmelerde Davranış. İstanbul: Beta Yayıncılık

46 Şimşek, M., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2008). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. 6. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.

47 Yukl, Gary. Taber, T. (1983). The Eggective Use of Managerial Power. New York: American Management Associations.

48 Koçel, Tamer. İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Arıkan Yayınevi, 2007. ss.450

49 Wexley, K. N. ve Yukl, G. A. (1977). Organizational Behavior and Personnel Psychology. Homewood: Irwin. pp.35

50 Zel, Uğur. (2011), Kişilik ve Liderlik. (3.Basım). İstanbul: Nobel Yayınevi.

Davranışsal liderlik yaklaşımları;⁵²

- Ohio State Üniversitesi Çalışmaları
- Michigan Üniversitesi Çalışmaları
- McGregor'un X ve Y Teorileri
- Blake ve Mountan'un Yönetim Tarzı Matriksi
- Likert Sistem Modeli şeklinde ele alındığı görülmektedir.

4.1.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları:

Davranışsal liderlik çalışmalarının ilki olan Ohio State Üniversitesi'nde başlayan çalışmalara Ralph Stogdill öncülük etmiştir. Çalışmaların sonuçları incelendiğinde liderlerin iki farklı davranış üzerinde yoğunlaştıkları görülmüştür.⁵³

Yukl'un⁵⁴ çalışmasında yaptığı değerlendirmelere göre liderlerin yoğunlaştığı bu iki davranış “yapıyı harekete geçirme” ve “bireyi önemseme” davranışlarıdır. Çalışmasında bireyi önemseme davranışının liderin çalışanları ile kurmak istediği bağı sağlamak amacıyla iletişim, onların sorunları ile özel olarak ilgilenmek ve onların güvenini kazanarak saygı duymalarını sağlamak durumunu içerdiğini söylemektedir. Yapıyı harekete geçirme davranışının içeriğinde ise grup liderinin işi planlayarak yönetim adımlarını hesaplaması ve bunun yönetimi dahilinde yaptığı hesaplamaların hepsi bulunmaktadır. Yapıyı harekete geçirme davranışı ile beraber lider işin gidişatını ve iş ile ilgili talimat ve uygulamaların zamanlamasını kendi planladığı şekilde yönetir.

Feldman ve Arnold⁵⁵ birlikte yaptıkları çalışmalarında yapıyı harekete geçirme davranışının liderin insan kaynakları yönetim fonksiyonlarının uygulanmasının yanında çalışanların görevlerinin ne olduğunun netleştirilmesi, iş yapıldıktan sonra ortaya çıkan sonucun değerlendirilmesi ve bu sonuçlara bağlı olarak çalışanlara işleri ile orantılı baskı yaratılması süreçlerinin hepsini içerdiğini söylemektedirler.

Çalışmaların sonuçları incelendiği zaman bireyi önemseme davranışının çalışanların devamsızlık oranlarını düşürmüştür ve çalışanların devir hızlarının da düştüğü görülmek ile beraber yapıyı harekete geçirme davranışının artması sonucu izlenen sonuçta ise astların verimlilik, etkinlik ve çalışma hızlarının arttığı görülmüştür.⁵⁶

51 Antonakis, J. ve Cianciolo, A. (2003). Leadership: Past, Present and Future. CA: Sage.

52 Zel, Uğur., (2001), “Durumsallık Yaklaşımında Kişiliğin Baskın Boyut Olarak Bir Model Kapsamında Teorik Olarak İncelenmesi”, Amme Dergisi, Cilt 34, Sayı 2, Haziran.

53 Luthans, F., 1992, Organizational Behavior, 6thEd., McGraw-Hill, Inc, New York. pp.271

54 Yukl, Gary. (2002). Leadership in Organizations. 5th ed. Upper Saddle River: PrenticeHall. pp.53-54

55 Feldman, D. C. ve Arnold, H. J. (1983). Managing Individual and Group Behavior in Organizations. NY: McGraw Hill. pp.299

56 Luthans, F., 1992, Organizational Behavior, 6thEd., McGraw-Hill, Inc, New York. pp.271

Bireyi önemseme davranışı	Yüksek	Bireyi önemseme davranışı yüksek, Yapıyı harekete geçirme davranışı düşük 1	Bireyi önemseme davranışı yüksek, Yapıyı harekete geçirme davranışı yüksek 3
	Düşük	Bireyi önemseme davranışı düşük, Yapıyı harekete geçirme davranışı düşük 2	Bireyi önemseme davranışı düşük, Yapıyı harekete geçirme davranışı yüksek 4
		Düşük	Yüksek
		Yapıyı harekete geçirme davranışı	

Şekil 4.1: Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Kaynak: Bedelan, Arthur. (1989), Organizational Behaviour, The Dryden Press: Orlando. s. 430.

4.1.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

1947 yılında Michigan Üniversitesi'nde Rensis Likert tarafından başlatılan çalışmaların asıl hedefi örgütte çalışanların iş verimliliklerini ve çalışma performanslarını arttırabilmenin yollarını keşfedebilmektir.⁵⁷

Yapılan çalışmalar sonucunda işe yönelik liderler ve kişiye yönelik liderler olarak iki ayrı sonuca ulaşılmıştır.⁵⁸ İşe yönelik liderlerin çalışırken ki hedefleri işin maliyetini düşürebilmek ve düşen maliyete rağmen üretimdeki verimi ve etkinliği arttırabilmek iken kişiye yönelik liderlerin örgütteki amaçları çalışanların iş ile ilgili tatminlerinin artmasını sağlamak, kendi yetki ve sorumluluklarını paylaşarak astlarının gelişimlerine yardımcı olabilmektedir.⁵⁹

Örgütler üzerinde yapılan bu çalışmanın sonuçları değerlendirildiğinde kişiye yönelik liderlerin işe yönelik liderlerden daha başarılı sonuçlar elde ettikleri görülmüştür.⁶⁰ Etki ve verimliliği yükseltmek isteyen liderler sadece belirli bir grup üzerinde değil hem bütün çalışanlar hem de örgütün bütün yapıları konusunda etkin bilgiye ve yönetim gücüne sahip olan liderlerdir.⁶¹

57 Balekoğlu, F. (1992). "Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü İle İlişkiler", İstanbul Üniversitesi S.B.E. İstanbul.

58 Koçel, Tamer. (2015). İşletme Yöneticiliği (16.Baskı). İstanbul: Beta Basıncılık. Ss.592

59 Can, Halil., Akgün, Ahmet ve Kavuncubaşı, Şahin., (1998), Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi: Ankara.

60 Certo, S. C. (1992). Modern Management: Quality Ethics And The Global Environment, Fifth Edition, USA: Allyn Bacon. Pp.427

61 Baytok, A. (2006). Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi. Ss.77

4.1.2.3. McGregor X ve Y Teorileri

1957 yılında ilk defa yayınlanan McGregor teorisi⁶² klasik akımın temsilcileri olan Taylor ve Fayol'un geliştirdikleri fikir üzerinden X teorisini kurmuş ve buna karşılık olarak da Y teorisini geliştirmiştir.⁶³

Bu teorilerin içeriği şu şekildedir:⁶⁴

Tablo 4.2: McGregor X ve Y Teorileri Tablosu

X Teorisi	Y Teorisi
<ul style="list-style-type: none">➤ İnsanlar çalışmaktan zevk alan varlıklar olmadıklarından her zaman kaytarmanın farklı yollarını bulmaya çalışırlar.➤ İnsanların kaçma hareketleri sürekli hale geldiğinden onlara karşı uygulanan sert tavırlar normal algılanabilmelidir.➤ İşten kaçma davranışını sürekli hale getiren kişiler sorumluluk almayı beceremeyeceklerini düşündükleri için sorumluluk konusunda yardımcı olmak istemeyi alışkanlık haline getiren insanlar sorumluluk almaktan ve bu sorumluluğun yükünü taşımak konusunda da çekimser davranırlar.➤ İnsanlar sadece hayatlarını sürdürebilmek için çalışmaya katlanırlar bu nedenle daha fazlasını istemezler ve uğraşmazlar.	<ul style="list-style-type: none">➤ İnsanlar çalışmayı aynen yemek yemek, dinlenmek gibi bir ihtiyaç olarak kabullenirler.➤ İnsan ilk doğduğunda tembel olarak doğmaz hayat boyunca yaşadığı olayların sonucundan çıkardıkları ile tembel hale gelir.➤ Kişilerin hayatları için belirli amaçları vardır ve buna ulaşmak için çalışmanın gerekliliğinin farkındadırlar.➤ İnsanların potansiyelleri birbirlerinden farklıdır ve eğer potansiyelleri doğru değerlendirilerek geliştirilirse insanlar yeni yetenekler kazanarak yeni sorumluluklar yüklenebilirler.

McGregor'un X ve Y teorisinin X modelinde daha otoriter, çalışanlarına güvenmeyen ve çalışanlarını sürekli yöneten işi en başından sonuna kadar denetleyen her zaman çalışanlarının tepesinde olan bir lider figürü var iken, Y teorisindeki modelde ise lider çalışanlarına daha güvenli davranıp onların çalışmalarında bizzat başlarında durmak yerine onlara sorumluluklar

62 Davis, K. (1987). Human Behavior at Work, Organizational Behavior, McGrawhill, NY.

63 Eren, Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayın Dağıtım, 7.Baskı, İstanbul,2001.

64 Gannon, M. (1979). Organizational Behavior: A Managerial and Organizational Perspective, Brown and Company, UK.

vererek sorumlulukların sonuçlarını değerlendirmekte ve çalışanlarına sorumluluk yönlendirmesi ile yeni yetenekler kazandırmayı amaçlamaktadır.

4.1.2.4. Blake ve Mountan'un Yönetim Tarzı Matriksi

Blake ve Mountan yaptıkları bu çalışmalarında Ohio ve Michigan Üniversitelerinin araştırmalarını birleştirerek bir tablo halinde incelemişlerdir.⁶⁵

+ B İ R E Y E İ L G İ -	1,9							9,9
					5,5			
		1,1						9,1
	İŞE İLĞİ							+

Şekil – 4.2 : Blake ve Mountan Yönetim Tarzı Matriksi

Kaynak: Daft and Marcic, 2009:418.

1,1 : Zayıf Liderlik – Düşük Üretim / Düşük Kişilerarası İlişkiler

Bu liderlik tarzında lider tembelle özellikler göstermesi nedeni ile astlarının yaptığı işlerin kontrolünü elden bırakmıştır.⁶⁶ Zayıf liderlik özellikleri gösteren liderler örgütte var olan sorunlardan kaçacak şekilde hareket ederler.⁶⁷

1,9 : Şehir Kulübü Liderliği – Düşük Üretim / Yüksek Kişilerarası İlişkiler

⁶⁵ Ataman, Göksel. (2009). İşletme Yönetimi (3. b.). İstanbul: Türkmen Kitapevi. Ss.551-552

⁶⁶ Lacpa, H. Z. (2009). "The Blake Mouton Managerial Grid, Identifying Five Different Leadership Styles" [Blake Mouton Yönetim Şebekesi, Beş Farklı Liderlik Stili Belirleme]. The Certified Accountant, 39 (3), 82-85.

⁶⁷ Cook, C. W., Hunsaker, P. L. ve Robert, E. (1997). Management and Organizational Behaviour. Boston: McGraw-Hill Irwin.

Lider çalışanları ile iletişimini çok kuvvetli bir hale getirerek aradaki bağdan kaynaklı onlara çok yakın davranır; fakat üretim, verimlilik gibi konuları göz ardı etmesi nedeni ile örgütte sorunlar yaşanabilmektedir.⁶⁸

5.5: Orta Yol Liderlik – Dengeli Üretim / Dengeli Kişilerarası İlişkiler

Lider örgüt içindeki huzuru da üretimi de birbiri ile destekli ve dengeli bir şekilde yürütmeyi başarır.⁶⁹

9.1: Üretim Liderliği – Yüksek Üretim / Düşük Kişilerarası İlişkiler

Lider çalışanlarının duygularını önemsemez onları sadece bir çalışan olarak görerek sadece üretim bandı ile ilgilenir, sonucu önemsemesi nedeni ile çalışanların duyguları yok sayılmaktadır.⁷⁰

9.9: Takım Liderliği – Yüksek Üretim / Yüksek Kişilerarası İlişkiler

Lider astları ile olan ilişkisine de onların üretim oranlarına da oldukça fazla önem verir hem onların çalışma durumlarını takip eder hem de aralarında kurduğu bağ ile onların daha mutlu ve huzurlu çalışmalarını sağlayabilecek yetenektedir.⁷¹

4.1.2.5. Likert Sistem Modeli

Michigan Üniversitesi araştırmalarını bir ileri aşamaya taşımak amacıyla yapılan bir sistem modelidir.⁷² Sistemin boyutları incelendiğinde;

Sistem – 1 / (Sömürücü – Otoriter) : Liderler birlikte çalıştıkları grup arkadaşlarına yaptıkları işler konusunda güven duymazlar. Bu sistemde güven ortamının yıkımı nedeni ile hiyerarşi kodları oldukça sağlam olup liderin elindeki gücü kullanarak yönetimi yönlendirmesi ve örgütte çalışma ortamını sertlik yolu ile sağladığı görülmektedir.

Sistem – 2 / (Babacan – Otoriter) : Lider her ne kadar astları ile belirli yetkilerini paylaşıyor olsa da hiyerarşinin kendini hissettirdiği ve örgütün yine sertliğin ve kontrolün hüküm sürdüğü bir ortamda çalışarak yönetildiği bir sistemdir.

Sistem – 3 / (Katılımcı) : Liderin yönetimdeki kararlara çalışanlarını da katması durumu söz konusudur. Teknik konuların öne çıktığı durumlarda astların da fikirlerine başvurulur ve astların fikirleriyle çift yönlü bir iletişim yoluna gidilerek örgütün gelişimi sağlanır.

Sistem – 4 / (Demokratik) : Liderin örgüt çalışanlarına olan güveni son derece yüksektir ve çalışanların kararlarına önem verilmesi nedeni ile çalışanlar örgütteki karar mekanizmasına katılırlar ve üst kademedekiler için astlardan gelen dönütler oldukça değerlidir.

68 Tucker, M., McCarty, A. ve Benton, D. (2002). The Human Challenge. New York: Prentice Hall. Pp.228

69 Newstrom, John, Davis, K., 1993, Organizational Behavior: Human Behavior at Work, 9th Ed., McGraw Hill, USA. Pp.229

70 Tucker, M., McCarty, A. ve Benton, D. (2002). The Human Challenge. New York: Prentice Hall. Pp.228

71 Newstrom, John, Davis, K., 1993, Organizational Behavior: Human Behavior at Work, 9th Ed., McGraw Hill, USA.

72 Luthans, F., 1992, Organizational Behavior, 6thEd., McGraw-Hill, Inc, New York. Pp.306

Liderlik Değişkenleri	Sistem - 1	Sistem - 2	Sistem - 3	Sistem - 4
Astlara Olan Güven	Lider, çalışanlarına güven duymamaktadır.	Liderin çalışanlarına duyduğu güven iş ortamı ile sınırlı olup belirli seviyededir.	Lider her ne kadar astlarına güven duyuyor olsa da kontrolün kendisinde olmasını ister.	Lider, astlarına tam olarak güvenir ve güven içerisinde iş ortamını yürütür.
Astların Serbest Davranabilme Durumu	Çalışanlar üstleri ile iş konularını tartışabilecek bir ortamı pek sağlayamazlar.	İş ile ilgili konularda üst tartışmaya pek açık değildir.	Çalışanlar lider ile iş konularını tartışabilecek ortamı bulabilmektedirler.	Çalışanlar liderler ile her türlü tartışma ortamını yakalarlar.
Üstün Astlarla İlişki Durumu	Lider örgütteki sorunların çözüm safhasında çalışanların önerisini önemsemez.	Lider örgütteki sorunların çözüm safhasında çalışanların çok çok az da olsa önerilerini alabilir.	Lider örgütteki sorunların çözüm safhasında çalışanlarının önerilerini genel olarak alır.	Lider örgütteki sorunları çözüm safhasında çalışanlarının her zaman önerilerini alır ve sorunlar açısından önerileri önemser.

Şekil 4.3: Likert Sistem 4 Davranış Boyutları

Kaynak: Luthans, Fred. (1992), Organizational Behavior, McGraw-Hill Inc.: USA, s.306.

4.1.3. Durumsallık Yaklaşımları

Yapılan araştırmaların yetersiz olduğunu düşünen bilim insanları işin nitelik ve koşulların işi etkileme durumunu da incelemelerin içerisine alacak şekilde yeni bir teori olan durumsallık teorisini ortaya çıkarmışlardır.⁷³ Durumsallık yaklaşımının en belirgin özelliği, lider kendisi, astları ve ortamın koşulları arasında bağ kurulmuş olmasıdır.⁷⁴

Durumsallık teorisi diğer teorilerden farklı olarak liderlik kavramını ele alırken özellikle koşulların üzerinde oldukça durmuştur.⁷⁵ Durumsallık yaklaşımı davranışsal yaklaşımdan farklı olarak liderlik davranışının şekillenmesinde koşulların ve durumların yönlendirilmesi olduğunu savunmaktadır.⁷⁶ Dünya üzerinde durumlar ve koşullar sürekli değişim içerisinde

73 Zel, Uğur., (2001), "Durumsallık Yaklaşımında Kişiliğin Baskın Boyut Olarak Bir Model Kapsamında Teorik Olarak İncelenmesi", Anne Dergisi, Cilt 34, Sayı 2, Haziran.

74 Koçel, Tamer. (2015). İşletme Yöneticiliği (16.Baskı). İstanbul: Beta Basımcılık.

75 Gray, J. ve Starke, F. (1977). Organizational Behavior; Concepts and Applications, Charles E. Merrill Pub. Co, UK.

76 Huse, E. F. ve Bowditch, J. L. (1977). Behavior in Organizations: A Systems Approach to Managing, Addison-Wesley Publishing Company.

olması nedeni ile en iyi liderlik modeli veya en işlevsel liderlik modeli diye bir tanımlamanın uygun olmayacağı düşünülmektedir.⁷⁷

Etkin liderlik tarzının ortaya çıkmasındaki temel oluşum liderin var olduğu ortamdaki koşullardan gelmektedir.⁷⁸ Durumsallık yaklaşımı liderin kendi kişilik özelliklerinin ortamın koşullarından etkilenmesi ile ortaya çıkması hasebiyle süreklilik gösterebilen bir durumu ifade etmemektedir.⁷⁹

Durumsallık yaklaşımında liderin ne kadar etkin olabileceğini belirleyen koşullar şu şekildedir.⁸⁰

- ✓Liderin birlikte çalıştığı örgütteki astlarının yetenekleri ve bu yetenekleri kullanabilme oranları,
- ✓Örgütün yapacağı işlerde hedeflediği işin niteliği,
- ✓Liderin temel olarak etkilediği örgütünün sahip olduğu yetenekler,
- ✓Liderin ve astlarının bir arada daha önce yaptıkları işlerde aldıkları sonuçlar ve bu sonuçların etkileri liderin etkinliğini belirleyen koşullardandır.

4.1.3.1. Fiedler Durumsallık Yaklaşımı

Fiedler yaptığı çalışmalarında liderin üzerine aldığı görevin yapısının, liderin makamından ötürü elinde bulundurduğu gücün ve liderin astlarıyla olan ilişkisinin liderin örgütteki davranışlarını ve başarısını etkileyeceğini düşünmektedir.⁸¹ Fiedler çalışmasında etkili lider olabilmek için liderin özellikle astlarıyla olan ilişkisine dikkat etmesinin gerektiğini, onlarla iletişimini geliştirerek onların saygı ve sevgisini kazanmasının gerektiğini, liderin astlarını etkileyebilmeleri adına güçlerini doğru bir şekilde kullanma yeteneğine sahip olması gerektiğini savunmaktadır.⁸²

Fiedler durumsallık yaklaşımını geliştirirken 3 temel faktör üzerinde durmuştur.⁸³

- Liderin astlarıyla karşılıklı sevgi, saygı ve güven ortamını sağlayabilmesi,
- Liderin üstlendiği görevin sınırlarının belirgin, sade ve açık bir şekilde çizilebilmiş olması,

77 Eren, Erol. (2001). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. pp.422-424

78 Northouse, P. G. (2007). Leadership: Theory and practice (4.Baskı). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

79 Gordon, J. R. (1996). Organizational behavior a diagnostic approach. USA: Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

80 Koçel, Tamer. (2003). İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar. 9. Basım İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.

81 Güney, S. (1992). "Fiedler'in Durumsal Önderlik Modeli Açısından Atatürk'ün Önderliğinin Değerlendirilmesi". Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi, (23). Pp.1-2

82 Yukl, Gary. Managerial Leadership: A Review of Theory and Research, Journal of Management, V.15, N.2, 1989. Pp.196

83 Öztürk, C. (2016). Argyris'in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarından Çözüm Arayışları. İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi. 5(8), 3085-3098.

➤Liderin bulunduğu makamdan ötürü elinde tuttuğu gücün miktarı ve kullanım şekli durumsallık yaklaşımını etkileyen temel faktörlerdir.

DURUMLAR	1	2	3	4	5	6	7	8
LİDER – AST İLİŞKİLERİ	İYİ				KÖTÜ			
GÖREV YAPISI	RUTİN		KARMAŞIK		RUTİN		KARMAŞIK	
LİDERİN POZİSYON GÜCÜ	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az
LİDERLİK TARZI	Görev	Görev	Görev	Ast	Ast	Ast	Görev	Görev
	En Olumlu				En Olumsuz			

Şekil 4.4: Fiedler Durumsallık Yaklaşımı

Kaynak: Zel, U. (2006), Kişilik ve Liderlik, Nobel Yayınları: Ankara, s.148.

4.1.3.2. Hersey ve Blanchard Yaklaşımı

Hersey ve Blanchard⁸⁴ yaptıkları çalışmalarında örgütte uygulanan liderlik tarzlarının çalışanların olgunluk düzeyine göre değişim gösterdiğini düşünmektedirler. Kişilerin olgunluk düzeyleri ile beraber işi yapma isteklerinin ve sorumluluk yüklenme durumlarının değiştiğini ve işin başarıma oranının da bununla beraber şekillendiğini düşünmektedirler.⁸⁵

Hersey ve Blanchard'ın yaptığı çalışmada çalışanların olgunluk seviyeleri bilgi ve tecrübeleri ile doğru orantılı olarak ele alınmış olup olgunluk seviyesinin işlevinin görev odaklı ve çalışan odaklı liderlik tarzlarında farklı şekillerde yansıdığı sonucuna ulaşılmıştır.⁸⁶

84 Hersey, P., Blanchard, K. ve Johnson, D. (2001). Management of organizational behavior. Leading Human Resources (8. Baskı). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

85 Erçetin, Ş. (2000). Lider Sarmalında Vizyon. Ankara: Nobel Yayıncılık.

86 Hersey, P., Blanchard, K. ve Johnson, D. (2001). Management of organizational behavior. Leading Human Resources (8. Baskı). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.p.6

4.1.3.3. Yol Amaç Teorisi

Evans ve House'a göre; liderlerin bu teori için örgütte iki önemli işlevi bulunmaktadır. Bunlardan ilki örgütsel hedefleri belirlemek ve izleyenlerin hangi davranışları ödüllendireceğini söyler.⁸⁷ Bir diğeri, arzulanan davranışlar doğrultusunda izleyenleri destekleyerek onların hedeflere ulaşmasını sağlamaktır. Yol amaç teorisinde, liderin amaca ulaşma yolları, amaçların kişiler tarafından nasıl algılandığı ve liderin grup üyelerini nasıl etkilediği konuları üzerinde durulmaktadır.⁸⁸

Yol-amaç kuramına göre liderin benimsemesi gereken üç temel ilke vardır⁸⁹

- Kişilerin örgüt içinde gerçekleştirmeye çalıştıkları kişisel hedefleri belirlemek,
- Grup üyelerinin amaçları belirlendikten sonra, örgütte üst düzey performans sağlamaları için kişileri ödüllendirmek,
- Astların işletme amaçlarına ve kendi amaçlarına ulaşabilmek için en iyisini yapabileceklerine karşı güven duymalarını sağlamak

Yol amaç teorisinde dört farklı liderlik tarzı ele alınmaktadır:⁹⁰

- Yönlendirici liderlik tarzı: Lider, bu durumda çalışanlarına yapacakları görev ile ilgili bilgi verir ve nasıl yapılacağını açıklar.
- Destekleyici liderlik tarzı: Lider, çalışanları ile ilgilenir, onların görevdeki statülerine göre lider-üye ilişkisi çerçevesinde ilgilenir ve onlara arkadaşça davranışlar gösterir.
- Katılımcı liderlik tarzı: Lider, görev ile ilgili konularda çalışanlarına danışır ve onların fikir ve düşüncelerini dinler. Karar alırken beraber alırlar.
- Başarı odaklı liderlik tarzı: Lider, çalışanlarına yüksek hedef ve beklentileri açıklar. Buna ulaşılması konusunda onlara güvendiğini gösterecek davranışlar sergiler.

4.1.3.4. Vroom - Yetton Durumsallık Yaklaşımı

Bu modelde, liderin alacağı kararın kalitesinin yüksek olması, çalışanları tarafından kabul görmesi ve zamanın etkinliği göz önüne alınarak bir sorun karşısında karar verme sürecine yönelik yapılan çalışma olup, beş farklı karar alma sürecinin olduğu açıklanmıştır.⁹¹ Bu bağlamda;

- **Otokratik 1** : Lider, bilgileri kendisi toplar ve kararı kendi başına başkasına danışmadan alır.

87 Evans, M., G., (1970). The Effects of Supervisory Behaviour on the Path-Goal Relationship. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 5(3), 277 - 298.

88 Eren, Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayın Dağıtım, 7.Baskı, İstanbul,2001. P.399

89 Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

90 House, R.J. ve Aditya, R.N., 1997, *The Social Scientific Study of Leadership; Qua Vadis?*, *Journal of Management*, 23 (3), s.409-473.

91 Yukl, Gary, Taber, T. (1983). *The Eggective Use of Managerial Power*. New York: American Management Associations.

- Otokratik 2 : Lider, bilgileri çalışanlarından toplar, fakat kararı kendisi tek başına alır.
- Danışmacı 1 : Lider, problemleri çalışanları ile bireysel olarak paylaşır, bireysel olarak fikirleri dinler ama kararı kendisi tek başına alır.
- Danışmacı 2 : Lider, problemleri çalışanları ile grup olarak paylaşır, grup olarak fikirlerini dinler ama kararı kendisi tek başına alır.
- Grup 2 : Lider, problemleri çalışanları ile grup olarak paylaşır, grup olarak fikir alışverişinde bulunur ve kararı da grupça alırlar.

4.2.3.5. Redd 3 Boyutlu Liderlik Yaklaşımı

3D boyutlu liderlik yaklaşımı, William J. Redd tarafından Kanada New Brunswick Üniversitesi'nde geliştirilmiştir. Ohio modelinin ve yönetim tarzı matrisinin göreve ve kişiye yönelik boyutlarını esas alan Reddin, önce iki boyut üzerinde 4 esas yaklaşım belirlemiştir.⁹²

- 1.Kopuk yönetim tarzı: Düşük görev eğilimi ve düşük insan ilişkileri boyutunda yer alan yönetici özellikle kurallar içinde yer alır ve yanlışlıkları düzeltmek için etkileşim tarzı izler.
- 2.İlgili yönetim tarzı: Düşük görev eğilimi ve yüksek insan ilişkileri boyutlarında yer almış “ilgili” yönetim tarzını teşahup eden yönetici, çalışanlar arasında herhangi bir ayrımcılık yapmadan ve bununla birlikte, işgörenlerini tanımaya yönelik etkileşimci liderlik tarzını sergiler.
- 3.Adanmış yönetim tarzı: Yüksek görev eğilimi- düşük insan ilişkileri boyutun da yer alan yöneticiler, iş görenleri otorite altında tutmaya çalışırlar.
- 4.Bütünleşmiş yönetim tarzı: Yüksek görev eğilimi ve yüksek insan ilişkileri boyutunda yer alan yöneticiler, çalışanlarla iletişime ve takım çalışmasına önem veren katılımcı bir yönetim tarzı gösterirler.

4.2. Modern Liderlik Teorileri

4.2.1. Otoriter Liderlik

Wallace ve Szilagyi⁹³ yaptıkları çalışmalarında otoriterlik kavramını tanımlarken örgütte var olan bir hiyerarşi ortamının oluştuğunu ve oluşan bu hiyerarşi ortamının çalışmanın verimini olumlu etkilediğini söylemektedirler. Kahn ve Katz⁹⁴ ise otoriter liderliği üste bağlı olarak doğan güç olarak görmektedirler.

⁹² Zel, Uğur. (2011), Kişilik ve Liderlik. (3.Basım). İstanbul: Nobel Yayınevi.

⁹³ Wallace, Marc J ve Andrew D. Szilagyi, Managing Behavior in Organizations, Scott Foresman And Company, 1982. Pp.36

⁹⁴ Katz, Daniel ve Robert L. Kahn, Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, TODAİE Yayınları No: pp.167, 1977.

Taylor vd.'ne⁹⁵ göre, otoriter liderler en üst seviyede güç kullanma özeni olan, bu güç davranışını yansıtmak konusunda net çizgileri bulunan ve bu çizgilerin aşılması durumunu her zaman bir yaptırım ile değerlendiren liderlerdir. Otoriter liderler, işi daha öncesinden en küçük ayrıntısına kadar planlayarak neyin nasıl yapılacağını anlatırlar ve sadece söylediklerinin yapılmasını isterler.⁹⁶

Schermerhon vd.⁹⁷ çalışmalarında otoriter liderin çalışanlarının onlara itaat etmelerini koşulsuz şartsız dediklerini yapmalarını istediklerini ve kendi öznel düşüncelerine göre hareket etmelerine karşı oldukları sonucuna varmışlardır. Tracy⁹⁸ yaptığı çalışmada eğer lider işletmesinin verimli olduğunu düşünmüyor, çabalamasına karşın örgütün işleyişini, çabasını değiştiremiyorsa yönetimi ele alıp örgütün ilerlemesini sağlamak adına otoriter bir liderlik davranışı sergileyebileceğini söylemektedir.

Drafke ve Kossen⁹⁹ otoriter liderler hakkında verdikleri kararların uygulanması konusunda sürekli kontrol edici oldukları kanısındadırlar. Çelik ve Sünbül'e¹⁰⁰ göre otoriter liderler çalışanlarına söyledikleri her şeyin kabulünü bekleyen, söylemlerinin harfiyen yapılmasını isteyen liderlerdir.

Özgür¹⁰¹ yaptığı çalışmada otoriter liderlerin çalıştıkları örgütlerde yarattıkları korku havasının yayılma hızının yüksekliği ve baskısıyla lidere karşı duyulan öfkenin büyümesine neden olarak örgüte karşı hareketleri çoğaltabileceğini ve bu durumun örgütte belirli krizlere neden olabileceğini düşünmektedir. Ayrıca otoriter liderler, sürekli kendi dediklerinin yapılmasına alışık olmaları nedeni ile çalışanlarının istek ve beklentilerini önemsemezler buna bağlı olarak çalışanların örgüte ve yaptıkları işlerine karşı olan bağlılıkları ve tatmin miktarlarının düşmesi olası sonuçlardandır.¹⁰²

Kiazad vd.'nin¹⁰³ yaptıkları çalışmalarda otoriter liderlerin astlarını duymadıkları için astlarının otoriter lider altında ezildiklerini ve sürecin devamında üretken fikirlerin ortaya çıkmasının engellendiği sonucuna varmışlardır. Örgütte liderin altında çalışan astlar sürekli bu muamele ile karşı karşıya kalmaları durumunda işlerinde başarılı olma ihtimalleri düştüğünden işte olmaktan zevk almamaya başlarlar.¹⁰⁴

95 Taylor, Shelly. E., Anne L. Peplau ve David O Sears, *Social Psychology*, Prentice Hall, Ninth Edition, 1997 . pp.183

96 Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.

97 Schermerhorn, John.R., Hunt, James.G. ve Osborn, Richard.N., 1997, *Organizational Behavior*, 6th Ed., John Wiley and Sons Inc., New York. Pp.56

98 Tracy, D. (1990). *The power pyramid: How to get power by giving it away*. New York, NY: HarperCollins. P.376

99 Drafke, Michael ve Stan Kossen, *The Human Side of Organizations*, Seventh Edition, Addison- Wesley, 1998, USA . pp.377

100 Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3, 49-66.

101 Özgür, B. (2011). Yönetim Tarzları Ve Etkileri. *Maliye Dergisi*, 161, 215-230.

102 Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik Türleri ve Güç Kaynakları'na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.

103 Kiazad, K., Restubog, S.L.D., Zagenczyk, T.J., Kiewitz, C. ve Tang, R.L. (2010). "In pursuit of power: The role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors' Machiavellianism and subordinates' perceptions of abusive supervisory behavior", *Journal of Research in Personality*, 44, 513-514.

104 Goleman, D. B. (2002). *Yeni Liderler*, (Çev. Deniztekin, F. N.), Varlık Yayınları, İstanbul.

4.2.2. Babacan Otoriter Liderlik

Babacan otoriter liderlik, içerisinde hem ataerkil yapıdan gelen baba figürünün gücünü hem de baba yapısının sarıp sarmaladığı yardımsever durumları içerisinde barındıran bir kavram olarak bilinmektedir.¹⁰⁵ Erkuş vd.¹⁰⁶ ise babacan otoriterlik kavramını açıklarken kavramın içinde bulundurduğu babalık hissini liderin sevgi ve koruma içgüdüğü ile eşleştirdiğinden bahsetmiştir.

Örgütlerdeki eksikliğin giderilmesi adına özellikle 1970'lerden sonra daha ayrıntılı olarak incelenmeye ve değerlendirilmeye başlanmıştır.¹⁰⁷ Chao vd.¹⁰⁸ yaptıkları çalışmalarında otoriter babacan liderliğin aile bağlarındaki güçlü baba sevgisinin köklerine dayanmasının yanında ailenin bir baba figürüne gösterdiği saygıyla oluşan bağlılık duygusu temelinde olan Konfüçyüs'ün öğretilerinden esinlendiğini söylemektedirler.

Schroeder¹⁰⁹ çalışmasında liderin altındaki çalışanlara gerekli kaynakları sağlamak için elinden geleni yaptığını, onlara değer vererek ihtiyaçlarını karşılamak adına sürekli çalıştığını ve bunun yanında çalışanlarının yaptıkları konusunda gelebilecek olumsuz yorumlar için de onlara karşı koruyucu davrandığını ve çalışanlar ile arasında oluşan sahiplenme ve saygı bağının temelini bu şekilde kurulduğunu belirtmiştir.

Erben'e¹¹⁰ göre, babacan otoriter liderler çalışanları ile sürekli iletişim halinde olmaları nedeni ile sadece iş ile ilgili olan problemler de değil dışarıdaki problemlerinde de yanlarında bulunurlar. Astlarına davranış konusunda bu denli özenli olan otoriter babacan lider bu davranışlarının karşılığında astlarından bağlılık görmek istemektedir.¹¹¹

Babacan otoriter liderler, birlikte çalıştıkları gruptakilerle ayrı ayrı ilgilenerek onları ortak bir noktada birleştirebilmek konusunda oldukça başarılı olup bir araya getirdiği topluluğun en verimli şekilde yönetimi için doğru kararlar erebilen örgüt için öngörü yeteneğine sahip olan liderlerdir.¹¹²

Aycan¹¹³ çalışmasında otoriter babacan liderliği;

105 Farh J. L. ve B. S. Cheng. "A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organization", *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 13, 2000, 126-180.

106 Erkuş, Ahmet., Tabak Akif, Yaman Tufan. "Paternalist (Babacan) Liderlik Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerini ve İşten Ayrılmalarını Etkiler Mi? Bir Özel Hastane Uygulaması", 9'uncu Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı, Zonguldak, 2010, 594-598

107 Farh J. L. ve B. S. Cheng. "A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organization", *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 13, 2000, pp.86-91

108 Chao, G.T., O'Leary-Kelly, A.M., Wolf, S., Klein,H.J., Gardner, P.D.(1994). Organizational Socialization: its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79, 730- 743.

109 Schroeder, J. (2011). "The Impact of Paternalism and Organizational Collectivism in Multinational and Family-Owned Firms in Turkey", *Theses and Dissertations*, pp.3

110 Erben, G. S. (17-18 Nisan 2004). *Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla Öğretim Kültürü: Türkiye Örneği*, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri Kongre Kitabı, (Ed.: T. Koçel), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul. ss.353

111 Aycan, Zeynep. (2001). Paternalizm: Liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma (Paternalistic Leadership). *Yönetim Araştırmaları Dergisi (Journal of Management Studies)*, 1(1), 11-33.

112 Spears, L.C., 2004. "Practicing Servant Leadership", *Leader to Leader*, 34, pp.9

113 Aycan, Zeynep. (2006). Paternalizm: Towards Conceptual Refinement And Operationalization, In U. Kim, K. S. Yang, & K. K. Hwang (Eds.), *Indigenous And Cultural Psychology: Understanding People In Context*, pp. 445-466.

- Çalıştığı örgüt içerisinde aile sıcaklığı yaratabilen,
- Astlarıyla bağlarını güçlü bir şekilde yönlendirebilen,
- İş dışındaki zamanda da çalışma arkadaşlarının yanında olmayı başarabilen,
- Birlikte çalıştığı insanların hayatında değişiklikleri sağlaması hasebiyle onların da kendisine bağlılığını bekleyen,
- Kendisi ve çalışanları arasındaki ast – üst ilişkisini koruyarak çalışanlar üzerinde gerekli otoriteyi sağlayabilen liderlik türü olarak değerlendirmiştir.

Reed vd.¹¹⁴ babacan otoriter liderlik tarzını iyi yansıtabilen liderlerde belirli özelliklerin bulunması gerektiği sonucuna varmıştır. Var olması gereken özellikleri ise şu şekilde açıklamaktadır:

- Astlarının söylemlerine değer vererek onları anlamaya çalışır,
- Astlarının problemlerini değerlendirirken kendini onların yerine koymayı başarabilir,
- Zor çalışma koşulları veya ortaya çıkan problemler konusunda astlarıyla konuşarak onları ikna etmeyi başarır,
- Astlarının gün içinde yapmalarına rağmen fark etmedikleri noktaları onlara göstererek yapılacak işin gelişmesi ve doğru yürütülmesine dolaylı olarak katkıda bulunur,
- Yapılan işler sonucunda oluşabilecek sorunları daha önceden tahmin ederek sorun ortaya çıkmadan çözebilme yeteneğine sahiptirler,
- Örgütün elinde bulunan kaynakları en verimli ve düzgün şekilde kullanabilmeyi becermektedir.

Blake ve McCaense¹¹⁵ birlikte yaptıkları çalışmalarında babacan otoriter liderlik türünün çalışanlara değer verme yöntemini temel görmesi hasebiyle örgütte var olan problemlere karşı bulunacak konularda harcanan çabanın arttığını ve bu çabanın örgütün yeni yeteneklerini bilmek konusunda teşvik edici olduğu sonucunu değerlendirmişlerdir.

4.2.3.Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik kavramı, astları ile yetki paylaşımında bulunan onların söylediklerini dikkate alarak var olacak bir fikir için katkıda bulunmalarına izin veren ve elinde olan iş konusunda astlarından daha fazla bilgiye sahip olan liderin işlev gördüğü bir kavramdır.¹¹⁶

114 Reed, Lora, Vidaver-Cohen, Deborah, Colwell, Scott. "A New Scale to Measure Executive Servant Leadership: Development, Analysis, and Implications for Research".
Journal of Business Ethics. v.101 n.3 (2011): pp.507-508.

115 Blake, R.R. and A. A. McCaense (1991). Leadership Dilemmas—Grid Solutions, Gulf Publishing, Houston. Pp.121

116 Daft, Richard, Management, Thomson South Western, 6.Baskı, 2003. pp.375

İnce'ye¹¹⁷ göre, demokratik liderlik sisteminde lider çalışanlarına ve yaptıkları işlere saygı duyan, onların fikirlerini alarak onlara kendilerini değerli hissettiren ve böylece çalışanların yeni fikirler üretmeleri konusunda teşvik edici bir rol üstlenen, ortaya çıkan yaratıcı fikirler karşısında da değerlendirici ve karşılığında ödüllendirici adil bir sistemi uygulayan liderlerdir.

Çelik ve Sünbül'ün¹¹⁸ çalışmalarında demokratik liderliğin uygulandığı örgütlerde yeni fikirlere önem verilmesi nedeni ile çalışanların verimli olarak ödüllendirilmek adına daha fazla çabaladıkları ve iş konusunda daha istekli oldukları sonucuna varmışlardır. Demokratik liderlik, çalışanlara verilen öneme binaen örgütü yönlendirmek ve örgüt için yol aldırarak fikirlerin örgütü belirli yerlere taşınması açısından uygulanması gerekli bir model olarak görülmektedir.¹¹⁹ Dessler¹²⁰ demokratik liderlikte liderin çalışma arkadaşlarıyla fikir geliştirme yoluna gitmesinin hem aralarındaki iletişimi arttırdığını hem de örgütteki sorunların çözümünde bir birliktelik yakalandığını savunmaktadır.

Locke ve Latham¹²¹ demokratik liderliğin uygulandığı bir örgütte, liderin çalışanlara değer vererek onların karar sürecinde direk etkili olmalarına izin vermesi durumuyla işe olan bağlılığın arttığını söylemektedirler. Hagemann¹²² demokratik liderin çalışanların kararıyla süreci yönlendirmesi üzerine karşılaşılabilecek sonuç konusunda oluşabilecek tepkilerin de çalışanların sürecin içinde olmaları nedeniyle engellenmiş olacağını düşünmektedir.

Demokratik lider yeni fikirlere fırsat vermesi, çalışanlarını da sürece dahil etmesi, süreçte çıkan fikir ve fırsatları doğru yönlendirmesi ve sürecin yönetimi esnasında adil davranması ile birlikte örgütte farklılıkları sağlayabilmektedir.¹²³ Sürecin belirli düzgün dinamikler üzerine objektif kurallar çerçevesinde kurulmasının üzerine çalışanlar bu durumu iyice kavrayacak ve çalışmaları durumunda karşılığını alabileceklerini bilmeleri örgüte olan bağlılıklarını, örgüte hissettikleri aitlik hissiyatını ve işten aldıkları zevki arttırmaktadır.¹²⁴

Ergun¹²⁵, demokratik liderin birlikte çalıştığı örgütle ilgili belirgin yönetsel düşüncelerinin var olduğunu ve bu sayede oluşabilecek sorunları öncesine tahmin ederek çözümleyebilme yeteneği kazandığını düşünmektedir. Eren¹²⁶ ise kendi çalışmasında demokratik liderler ile ilgili olarak yapılacak işin yönetim adımlarını teker teker planlayıp, iş bölümü kuran ve bu iş bölümünü en uygun ve etkin olabilecek şekilde yöneten liderlik türü olduğunu belirtmektedir.

117 İnce, C. (2013). Demokratik Liderlik İle İhtiyaçlar Hiyerarşisi Arasındaki İlişkiye Yönelik 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Akademik Bakış Dergisi, 35, 1-15.

118 Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3, 49-66.

119 Woods, P. (2005). Democratic Leadership In Education. London: Sage Publications Company.

120 Dessler, Gary, Management, Prentice Hall, 1998, USA. Pp.341

121 Locke, E., Latham, G., A Theory Of Goal Setting Performance, Prentice Hall, 1999.

122 Hageman, G. (1995). Motivasyon El Kitabı, Rota Yayınları, İstanbul.

123 Goleman, D. B. (2002). Yeni Liderler, (Çev. Deniztekin, F. N.), Varlık Yayınları, İstanbul.

124 Savery, L. (1994). "The Influence of The Perceived Styles of Leadership of A Group of Workers on Their Attitudes to Work", Leadership and Organization Development Journal, Vol:15 No: 4.

125 Ergun, Turgay, Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı, TODAİE Yayın No: 191, 1981. Ss.18

126 Eren, Erol. (2001). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Bhatti vd.¹²⁷ demokratik liderlik anlayışının örgütlerde hızlı bir iş yapmaktan çok kaliteli, anlamlı bir iş ortaya çıkarmanın önem kazandığı işlerin yapıldığı örgütlerde ön plana çıktığı sonucuna varmışlardır. Çalışmalarının devamında demokratik liderin olduğu örgütte yapılan iş fikirlerle katılımın yüksek olduğunu ve bu durumun örgütün iş yapma hızını yavaşlatmasına karşın ortaya çıkardığı sonucun iyi olması nedeni ile tercih edilmesi mümkün olan bir sistem olduğunu düşünmektedir.

4.2.4.Dönüştürücü Liderlik

Dönüştürücü liderlik, 1973'te Dawnston tarafından ortaya atılmış olup daha sonra 1978'te Burns'un öncülüğünde gelişmiştir.¹²⁸ Günümüzdeki dönüştürücü liderlik düşüncesinin gelişimi ve incelenmesi için Bass tarafından 1985 yılında Çok Faktörlü Liderlik Analizi Ölçeği geliştirilmiş ve hala daha dört boyutu ile beraber kullanılmaktadır.¹²⁹

Dönüştürücü liderlik, içerisinde liderin birlikte çalıştığı örgüt için değişim yaratabilecek bir süreci düzenleyip yönetmesini barındıran ve değişim sürecine hâkimiyetin getirdiği ihtiyaç analizinin doğru yapılmasını sağlayan liderlik türüdür.¹³⁰ Özden'e¹³¹ göre, dönüştürücü liderlikte lider değişim ortamını kendisi sağlayarak etkileme gücünü iyi yönetmeyi başardığı takdirde çalışanların örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde tutabileceklerini belirtmiştir.

Dönüştürücü liderlik sürecinde örgütte var olan kişilerin kendilerince oluşturdukları yüksek hedefler örgütün hedefiyle ortak bir payda haline getirilerek ulaşılma olasılığı arttırılabilmektedir.¹³² Dönüştürücü liderlik davranışı sergileyen liderler astlarına adaletli davranmanın yanı sıra onların sorunlarına eğilirler ve onlara olan bu ilgilerinin de etkisiyle çalışanlarının idolü haline gelebilirler.¹³³

Liu vd.¹³⁴ dönüştürücü liderlik vasıflarına sahip olan liderlerin 'entelektüel uyarım', 'esinlendiren motivasyon', 'idealleştirilmiş etki' ve 'kişisel düşüncelilik' şeklindeki unsurları uygulamadaki başarılarının çok açık olduğu görüşündedir. Dönüştürücü liderlik davranışı gösteren liderler kısa dönemde yaşanacak başarıyı, hazzı veya karı düşünmek yerine uzun dönemdeki memnuniyeti önemseyerek ona göre hareket etmeye çalışırlar.¹³⁵

127 Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A. ve Shaikh, F. M. (2012). The Impact Of Autocratic And Democratic Leadership Style On Job Satisfaction. International Business Research, 5(2), 192-201.

128 Sağır, Abdullah. Yöneticilerin Liderlik Yaklaşımları İle Değişime Açıklıkları Arasındaki İlişki: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, 2010.

129 Sağır, Abdullah. Yöneticilerin Liderlik Yaklaşımları İle Değişime Açıklıkları Arasındaki İlişki: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, 2010.

130 Keçecioğlu, T. (1998). Liderlik ve Liderler. İstanbul. Kalder Yayınları.

131 Özden, Y. (2004). Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı. Ankara Pegem Yayıncılık. Ss.207

132 Çelik, V.(2000). Eğitimsel Liderlik. Ankara. Pegem Yayıncılık.ss.153

133 Büyükelbaşı, Ö.(2003). Resmi İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Algıları. Gaziantep.Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi. Ss.48

134 Liu, W., Zhu, R., Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership, The Leadership Quarterly, 21 (1) (February), 189-202.

135 Owen, H., V. Hodgson, N. Gazzard. Liderlik El Kitabı, (Çev. Münevver ÇELİK), İstanbul, Optimist Yayın Dağıtım, 2007.

Dönüştürücü liderler çalıştıkları örgütlerin başarılarını arttırmak adına çalıştıklarına astlarını oldukça doğru şekilde yönlendirerek moral vermeyi başarabilen ve çalışanların ellerinden gelenin fazlasını yansıtabildikleri bir tabloyu sunmayı başaran liderlerdir.¹³⁶ Dönüştürücü liderin grupta yaptığı değişiklikler çalışanların kendi hayatlarına da yansyarak hayatlarındaki değişikliği motivasyonla destekleyerek onlar için bir umut haline gelebilmekte ve bu durum da beraberinde çalışanlara geleceklerini yeniden inşa etme şansı tanımaktadır.¹³⁷

4.2.5. Etik Liderlik

Etik liderlik, insanları yönetme gücünü kendinde bulunduran liderin karar verip grubunu yönetirken bu sosyal gücünden faydalanma durumudur.¹³⁸ Etik liderlik kavramına iş ortamında bakıldığında hem kuramsal hem de sosyal bilimler temeline dayandığı görülmektedir.¹³⁹

Martin vd.'nin¹⁴⁰ yaptığı çalışmasında etik liderlerin kendi örgütleri için en iyisini hedeflediklerini ve bu hedefi gerçekleştirmek için de insanların ona karşı duydukları saygı bağımlı kullandıklarını söylemektedir. Etik lider, yapacağı hedef ve planlarını çalışanlarına doğru iletişim yoluyla iletmeyi başarabilen ve onları etkisi altına alabilen lider durumundadır.¹⁴¹

Etik liderlik, liderin örgütte sergilediği davranışların ve örgüte olan yaklaşımının çift yönlü iletişime açık olmasının yanında ahlak temeline oturttuğu fikirleriyle çalışanlarına ulaştığı bir liderlik türüdür.¹⁴² Etik liderler, örgütte sadece yönetimin temelinde rol oynamazlar bunun yanında hedeflerini uygulatır ve örgütle ilgili öngörülü davranır.¹⁴³

Etik liderlik, örgütte etik kuralların temel alındığı ve örgütün etik kurallara göre yönlendirildiği liderlik tarzıdır.¹⁴⁴ Etik liderlik davranışı çalışanlara değer vererek onlara adil olmayı yapılan işleri objektif kriterlerle değerlendirmeyi gerektirir.¹⁴⁵ Etik liderlik davranışını sergileyen lider kendi yaşantısında da etik kurallara dikkat ederek onları temel almayı isteyen liderdir.¹⁴⁶

Etik liderlik davranışının var olduğu örgütlerde lider çalışanlarına şefkatli, adil ve yardımsever hallerini çalışanlara yansıtırlar ve astlar da liderin bu hallerini kendilerine örnek

136 Tabak, Akif. Lider ve Takipçileri, Ankara, Asil Yayıncılık, 2005

137 Eraslan, L.(2004).Milli Eğitim Dergisi.Sayı.162. pp.92.

138 Gini, Al. "Moral Leadership An Overview", Journal of Business Ethics, 16, 1997, 323-330.

139 Brown, M. E., ve Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. Business Ethics Quarterly, 20 (4), 583- 616.

140 Martin, G. S., Resick, C. J., Keating, M. A., ve Dickson, M. W. (2009). Ethical leadership across cultures: A comparative analysis of German and US perspective. Business Ethics: A European Review, 18 (2), 127- 144.

141 Sims, R. R., ve Brinkmann, J. (2002). Leaders as moral role models: The case of John Gutfreund at Salomon brothers. Journal of Business Ethics, 35, pp.332.

142 Brown ME, Treviño LK, Harrison DA (2005) Ethical Leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes 97(2):120.

143 Reed, L. L. — Vidaver-Cohen, D. — Colwell, S. R. (2011). A New Scale to Measure Executive Servant Leadership: Development, Analysis, and Implications for Research, Journal of Business Ethics, DOI 10.1007/s10551-010-0729-1, Springer 2011, Publishes online: 13 January 2011.

144 Erdoğan, İ.(2002).Eğitimde Değişim Yönetimi. Ankara. Pegem A Yayıncılık. ss.48

145 De Hoogh, A.H.B, Den Hartog, D.N., 2008. "Ethical and Despotism Leadership, Relationships with Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness And Subordinates' Optimism: A Multi-Method Study", The Leadership Quarterly, 19, ss. 300.

146 Cuilla, J. B. (1998). "Leadership ethics: mapping the territory". Ethics, The heart of leadership. Westport, CT: Quorum Books, 3-25.

aldıkları için bu etik davranışlar örgütün tamamına yayılma şansı bulabilmektedir.¹⁴⁷ Etik liderlik davranışı gösteren liderler etik ilkeleri örgütte sürekli canlı tutarak örgütte hayat bulmasını sağlarlar.¹⁴⁸

Etik liderlik davranışının sergilendiği örgütlerde kişilerin kendilerine özel ihtiyaçları lider tarafından önemsenerek değerlendirmeye alınır ve çalışanlar kendilerini daha değerli hissetmeleri nedeni ile örgütlerine daha bağımlı hissederler.¹⁴⁹ Piccolo vd.¹⁵⁰ yaptıkları çalışmalarında etik liderliği liderin çalışanlarına kendini doğru anlatarak yapacaklarına çalışanları inandırıp onları motive ederek elde etmesi gereken sonuçlardan daha verimli sonuçlar elde etmeyi başarabilen liderlik tarzı olarak tanımlamışlardır.

Etik liderler etik kurallarını kendi hayatlarında da uygulayarak etik kriterleri olan liderlerdir.¹⁵¹ Brown ve Trevino¹⁵² yaptıkları çalışmalarında etik liderleri sosyal öğrenme kuramı çerçevesinde değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmışlardır:

- Etik liderler, örgüt içindeki hareketleri ile astları tarafından örnek alınır.
- Etik liderlik davranışlarının örgütün tümüne yayılarak örgütteki yerini bulması için etik iklim oluşturulması yararlı olabilmektedir.
- Liderin kendi içerisinde psikoloji olarak güçlü hissetmesi örgütün etik iklim ortamının sağlam olmasında rol oynayabilmektedir.
- Liderin astlarına kendini doğru bir şekilde anlatmasından kaynaklı olarak etik liderlik kavramının temeli örgüt içinde sağlanabilmektedir.
- Etik liderliğin doğru şekilde uygulanmasının en temel kriteri ise vicdanlı olmaktan geçmektedir.
- Etik liderliğin uygulandığı örgütte korku kültürü kendine yer bulamamaktadır.
- Liderin kendi gücünü ve örgütün gücünü birleştirerek hedefe doğru yönlendirmesi etik liderlik uygulanması ile daha kolay olabilmektedir.
- Etik liderler örgütlerindeki çalışanlara baskı yapmazlar.
- Etik liderler ahlaki ilkelere değer verirler.

147 Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action*. NJ: Prentice-Hall, Englewood Cliffs. Ss.207.

148 Brown ME, Treviño LK, Harrison DA (2005) Ethical Leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97(2):117-134.

149 Zhu, W., May, D.R., & Avolio, B.J., 2004. The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. Pp.18.

150 Piccolo, R.F., Greenbaum, R., Den Hartog, D.N., & Folger, R., 2010. The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of organizational behavior*. pp.31

151 Brown ME, Treviño LK (2006) Ethical Leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly* 17(6): pp.597.

152 Brown ME, Treviño LK, Harrison DA (2005) Ethical Leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97(2):117-134.

- Etik liderler karar verme sürecinin başından sonuna hareket ettiklerinde asla ahlaki ilkeleri değerlendirme dışı bırakmazlar.
- Etik liderler çalışanlarından önce kendi iç kontrollerini ve hesap vermelerini sağlayıp sonra çalışanlarına ona göre muamele de bulunurlar.
- Etik liderler yapılan işle konusunda kendilerini de objektif bir şekilde değerlendirdikleri için örgütün içindeki eleştiriye karşı anlayış ortamının gelişmesini sağlarlar.
- Etik liderler çalışanlarını sadece makine olarak görmezler onların sosyal hayata karışmaları için de çaba gösterirler.
- Etik liderlerin objektif, vicdanlı ve etik ilkelere bağlı ve saygılı olması çalışanların işe olan bağlılıklarının artmasının yanında iş tatminlerinin de artmasını sağlamaktadır.

Etik liderlik davranışının hüküm sürdüğü örgütlerde çalışanlar liderlerinin davranışlarını örnek almaları nedeni ile etik kurallara ve iş konusunda hedefi gerçekleştirme ve dürüstlüğe dikkat ederler.¹⁵³ Çalışanlar vicdanlı ve dürüst bir liderle çalışacaklarından yapacakların işin en iyisi olmasına dikkat ederler ve bunun için çabalarlar.¹⁵⁴ Yaptıkları örnek davranışları ile örgüt içinde örnek alınarak erdemli davranışları yayan liderler sayesinde önce örgütün sonra da toplumun refah düzeyi arttırılabilmektedir.¹⁵⁵

5. ETİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

Etik liderlik davranışının sergilendiği örgütlerde çalışanlar saygı ortamına ve etik ilkelere liderin uygulaması sayesinde alıştırlar. Etik lider, davranışları gereği olgun olma özelliğine sahip olarak çalışanları ile iyi bir iletişim yoluna giderler ve doğru dürüst olan karakterleri ile örnek alınır.¹⁵⁶ Etik liderler kendilerinde bulunan bütün öne çıkan iyi özelliklerini örgütleri için yönlendirirler.¹⁵⁷

Etik liderler çalışanlarının potansiyellerinin farklı olduğunu bilirler ve o farklılığa göre davranırlar, ayrıca onlara olan eksikliklerini veya yanlışlarını açıklıkla ifade etmekten çekinmezler¹⁵⁸ Etik liderler, etik ilkeleri örgüt içerisinde yayarak çalışanların da o ilkelere göre davranmalarını sağlamak amacı ile çalışanları o yönde davranmak konusunda desteklerler¹⁵⁹

153 Brown ME, Treviño LK (2006) Ethical Leadership: A review and future directions. The Leadership Quarterly 17(6): 595-616.

154 Bello, S.M., 2012. "Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance", International Journal of Business And Social Science, 3(11), ss. 231.

155 Resick, C.J., P.J. Hanges, M.W. Dickson, K.M. Jackqueline. "A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership", Journal of Business Ethics, 63, 2006, 357.

156 Bennis, Warren. Lider olmanın temel İlkeleri. stratejik yönetim ve liderlik, (Çev. Mustafa Özel), İz Yayıncılık, İstanbul, 1995. Ss.64.

157 Martin, G. S., Resick, C. J., Keating, M. A., ve Dickson, M. W. (2009). Ethical leadership across cultures: A comparative analysis of German and US perspective. Business Ethics: A European Review, 18 (2), 131.

158 Freeman, R. Edward. and Steward. L. (2006). Developing Ethical Leadership Business Roundtable Institute for Corporate Ethics Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy Education. Ss.4

159 Butcher, W.C.,1997.Ethical leadership, executive excellence. Ss.5

Harvey¹⁶⁰ yaptığı çalışmalarında etik liderleri incelemiş ve çalışmalarının sonucunda etik liderlerin özelliklerini şu şekilde özetlemiştir:

- Etik liderler, örgütlerinde ortak değerler yaratmak adına etik ilkeleri düzgün bir şekilde uygularlar ve bu ilkeleri açıkça altlarında çalışanlara anlatarak benimsetebilirler.
- Etik liderler, etik ilkeler çerçevesinde altlarında çalışan arkadaşlarına doğru ve orantılı bir şekilde sorumluluk vermek konusunda yeteneklidirler.
- Etik liderler astlarına ve örgüte karşı oldukça dürüsttürler ve astlarından da kendilerine karşı dürüst olmalarını beklerler.
- Etik liderler, karar alma süreçlerine katılırken etik ilkelerinden asla taviz vermezler.
- Etik liderler, hedeflerinin gerçekleşmesi için yaptıkları iş ile örgütün uyumuna önem verirler.
- Etik liderler, örgütte iş yapan herkese değer vererek onlarla ayrı ayrı ilgilenmeyi ve sorunlarını çözmeyi başarabilir.
- Etik liderler hayatlarında kendileri için iyi olduğunu düşündükleri davranışları çalışanlarının da hayatlarında yer edebilsin onlar da bu durumlardan yararlansınlar diye çaba gösterirler ve gerekirse onlara bu konularda kaynak yardımında bulunurlar.
- Etik liderler örgüte personel alımı yapacakları zamanda veya var olan personelin yükselmesine karar verecekleri zamanda örgüt için koydukları hedef alarak pbjetif kriterlere göre değerlendirmede bulunurlar.
- Etik liderler örgüt içerisinde belenmeyen veya istenmeyen bir olay olunca bununla yüzleşmekten korkmak yerine sorumluluğu üstlerine alarak o durumu örgüt adına yönlendirirler.

6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık, örgütün çıkarlarını korumak adına oluşturulan birtakım normlardan ortaya çıkmaktadır.¹⁶¹ Örgütsel bağlılık, kişilerin kendini çalıştıkları yerlere aitlik hissi yaşayarak orada yaptıkları işlere daha fazla sahip çıkmalarını sağlamak adına gösterdikleri çaba olarak tanımlanabilmektedir.¹⁶²

Porter vd.'nin¹⁶³ yaptıkları tanıma göre, örgütte emek verenlerin işe duyduğu saygı ve ait olma hissinden meydana gelen çabanın ölçüsüdür. Bateman ve Strasser¹⁶⁴ yaptıkları

160 Harvey, J. (2004). "Rural Universities and Rural Development: Making a Difference. A Case Study from Rural Australia", A paper presented to the Europe at the Margins: EU Regional Policy, Peripherality and Rurality Conference. Angers, France, (15-16 April), 1-6.

161 Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view", Academy of management review, 7 (3) p:418-428

162 Eisenberger, R., Hungtinton, R., Hutchison, S. And Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. Journal Of Applied Psychology, 71, 500-507.

163 Porter, LW., Steers, RM., Mowday, RT. and Boulian, PV. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction And Turnover Among Psychiatric Technicians. Journal Of Applied Psychology, 59(5), 603-609.

çalışmalarında örgütsel bağlılığın işi yapanların hem örgüte hem de işe daha fazla yakınlaşacaklarını savunmalarının yanında bir de örgüt içinde uyum hareketine katkıda bulunduğunu savunmaktadırlar.

Rusbelt ve Farrel¹⁶⁵ yaptıkları çalışmalarında örgütsel bağlılığın astların örgüte olan psikolojik bağlılık olmasının yanında bu durumun çalışanların iş tatminini de etkilediğini düşünmektedir. Meyer ve Allen¹⁶⁶ çalışmalarında örgütsel bağlılığın örgütte çalışanların örgütlerini sahiplendiklerini düşünmelerinin yanında örgütün çalışanlara değer verdiği hissi yaşatması nedeni ile örgütteki işler için sorumluluk duygusu yaşamalarına neden olabilmektedir. Çalışmalarının devamında ulaştıkları bir diğer sonuç ise örgütsel bağlılık kavramının çalışanların işte yaptıkları devamsızlık ile ters orantılı olduğunu görmüşlerdir.

Sökmen¹⁶⁷ çalışmasında örgütsel bağlılığı örgütün en başta koyduğu amaçlarına ulaşma adına örgüt için yapılan ve herhangi bir çıkar amacı gütmeyen davranış olarak tanımlamaktadır. Çalışanların iş tatminlerini sağlamaları örgüte ve yaptıkları işe karşı olan bağlarını da güçlendirecektir.¹⁶⁸

Mowday¹⁶⁹ ise örgüt bağlılığını, örgütte çalışanların örgütün en ilk günden beri koyduğu hedeflerine ulaşmaları amacıyla sürekli daha fazla yol alması adına gösterilen çaba ve bu gösterilen çabanın verdiği aitik hissi ile örgütün sürekli bir çalışanı olma isteğidir. Reichers¹⁷⁰ kendi çalışmasındaki tanımında çalışanların içten hissettikleri bağlılık durumudur şeklinde bir tanımlamaya gitmiştir.

Dubin vd.,'ne¹⁷¹ göre örgütsel bağlılık çalışanların var oldukları örgüt içerisinde kalabilmek adına verdikleri emek, örgütün en baştan beri ortaya koyduğu hedeflerine örgüte girmelerinden itibaren sürekli sahip çıkarak bağlılık hissetme durumudur. Porter vd.¹⁷² yaptıkları çalışmalarında ise örgütsel bağlılığı tanımlarken örgütün geleceği için çabalamak ve örgüt için sahiplik hissetmek kavramlarının özellikle üzerinde durmuşlardır.

Griffin ve Hepburn¹⁷³ çalışmalarında çalışanların kendi içsel değerlerinin örgütle örtüşmesi durumunda örgüte olan bağlılıklarının daha fazla artış gösterdiği düşüncesindedirler.

164 Bateman, Thomas S., and Strasser, S. (1984). A Longitudinal Analysis Of The Antecedents Of Organizational Commitment. *Academy Of Management Journal*, 27, 95-112.

165 Rusbelt, C. E., Farrell, D., Rogers, G. And Mamous, A. G. (1988). Impact Of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty And Neglect: An Integrative Model Of Responses To Decline Job Satisfaction, *Academy Of Management Journal*, 31(3), 599- 627.

166 Meyer, John P. ; Allen, Natalie J. (1991). "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resources Management Review*, Vol: 1, ss.61-89.

167 Sökmen, Alptekin. (2000). Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

168 Gregory, DM., Way, CY., Lefort, S., Barrett, BJ. and Perfrey, PS. (2007). Predictors Of Registered Nurses' Organizational Commitment And Intent To Stay. *Health Care Management Review*, 32(2),119-127.

169 Mowday, Richard T. Lyman W. Porter. Richard M. Steers. 1982, *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, New York, NY: Academic Press. Pp.224.

170 Reichers A., E. "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Academy of Management Review*, 1985, Vol:10, 3, pp. 465-476.

171 Dubin R., - Champoux, J.E. - Porter, L.W. (1975)., Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers, *Administrative Science Quarterly*, Cilt 20

172 Porter, LW., Steers, RM., Mowday, RT. and Boulian, PV. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction And Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal Of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.

173 Griffin, R. W. ve Moorhead, G. (2004). *Organisational Behaviour-Managing People and Organisations*. Boston: Houghton Mifflin Company.

Sheldon¹⁷⁴ kendi yaptığı çalışmasında işinin kendi düşünce temellerini örgütte bulmasının yanında örgüte doğru yönelme durumunun bir gösterge biçimi olduğunu düşünmektedir.

Hrebinak ve Alutto¹⁷⁵ çalışmalarında örgütsel bağlılığı bireyin örgütle olan etkileşiminin örgüt için faydaya dönen kısmının bir göstergesi olarak değerlendirmektedirler. O'Really ve Chatman'a¹⁷⁶ göre örgütsel bağlılık çalışanların kendi kişiliklerini örgütün koyduğu hedefler doğrultusunda tanımlayarak bir yer bulmalarını sağlamaları ve kendileri ile özdeşleştirdikleri örgütte karar mekanizmasına etki ettiklerini görme isteğinin verdiği çabanın örgüte yansması durumudur.

Awamleh¹⁷⁷ çalışmasında örgütsel bağlılık ile örgütteki çalışanların kendilerini örgüt için adama durumlarının ilişkili olduğu üzerinde durmuştur. Robbins ve Judge¹⁷⁸ ise örgütsel bağlılık kavramını çalışanların kendi örgütleri ile özdeşlik kurma isteklerinin dereceleri ile bağdaştırmışlardır. Herhangi bir örgütte emek verenin örgütle kendini özdeşleştirmesi ise örgütün koyduğu hedefleri ne kadar benimsediği ile ilgilidir.¹⁷⁹

Gaertner ve Nollen¹⁸⁰ ise örgütsel bağlılığın çalışanlar tarafından kendi hisleri doğrultusunda geliştiği ve tamamen hiçbir karşılık beklemeden ortaya konulduğu üzerinde durmuşlardır. Clifford¹⁸¹ çalışmasında örgütsel bağlılık kavramının işi yapanlar tarafından benimsenmesi ile birlikte örgütün iş performansında olumlu etkilerin olduğunu ve işten ayrılmaların da bu durumla orantılı olarak azaldığından bahsetmektedir.

Weibo vd.¹⁸² ise örgütün farklılık yaratarak ilerlemesinin yolunun örgüt bağlılığı ile hareket eden çabasını en üst seviyede örgüte yansıtılabilen çalışanlarla sağlanabileceğini söylemektedir. Örgütte var olan işe yönelik olumlu davranışlar örgütsel bağlılık ile desteklendiği takdirde hem işi yapan için tatmin artarken hem de işin kalitesinde olan iyileşme göze çarpabilmektedir.¹⁸³

Rousseau¹⁸⁴ örgütsel bağlılığı arttırarak örgütü ilk halinden çok daha fazla verimli ve etkin hale getirmenin iki farklı yolunun olduğundan bahsetmektedir. Bu yollar şöyledir:

✓Çalışılan örgütte kalabilmenin ve hali hazırda o örgütte olmanın çok önemli olduğunun çalışanlara gösterilmesi,

174 Sheldon K (1997) Sahte Liderliğin Ötesinde, Rota Yayınları, İstanbul. Ss.143.

175 Hrebinak, Lawrence G. ve Alutto, Joseph A. (1972). "Personel and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment", Administrative Science Quarterly, S. 17 (4), s. 555-573.

176 O'Reilly, C. A. and Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. Journal of Applied Psychology, 71, (3), 492-499.

177 Awamleh N. A. (1996) Organizational Commitment of Civil Service Managers in Jordan: A Field Study. Journal of Management Development 15(5): 65-74.

178 Robbins, S. P., Coulter M. (2012). Management. (11th Edition). New Jersey: Pearson Education. Inc., Publishing as Prentice Hall. Pp.77.

179 Kreitner, Robert, Kinicki, Angelo; Organizational Behavior, 5. Baskı, Irwin McGraw-Hill, New York 2001.

180 Gaertner, K. N., & Nollen, S. D. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization. Human Relations, 42(11), 975-991.

181 Clifford M., "An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment", The Sociological Quarterly, 1989, Vol.30, 1, pp. 144-151.

182 WeiBo, Zheng, Sharan Kaur, Wei Jun. 2010, "New Development of Organizational Commitment: A Critical Review (1960-2009)", African Journal of Business Management, V. 4, I. 1, pp. 12.

183 Nouri, Hossein, Robert J. Parker. 2013, "Career Growth Opportunities and Employee Turnover Intentions in Public Accounting Firms", The British Accounting Review, V. 45, pp. 140.

184 Rousseau, Denise M. 1998, "Why Workers Still Identify with Organizations", Journal of Organizational Behavior, V. 19, I. 3, pp. 217-233.

- ✓Örgütte çalışan emek veren kesimin o örgüt için temel değer arz ettiği hissini yaşatılması örgütte bağlılık temellerinin atılması veya devamında güçlendirilmesi için gereken iki yol olarak görülmektedir.

Porter vd.'nin¹⁸⁵ yaptıkları çalışmalarında ise örgüt bağlılığının varlığını sürdürebilmesi için üç farklı durumu sağlıyor olması gerektiği üzerinde durmuşlardır. Bu durumlar:

- Örgütün hedeflerinin çalışanlar tarafından özümserenek içten gelen bir şekilde inanç duyulması
- Örgütün koyduğu hedeflere ulaşmak için çalışanların varını yoğunu ortaya koyarak çalışma isteklerinin bulunması
- Örgütün hedeflerine ulaşmasında payının olduğunu hisseden çalışanın örgütte kalıcı olma isteğinin artması durumudur.

6.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BOYUTLARI

6.1.1.Duygusal Bağlılık:

Wiener¹⁸⁶ duygusal bağlılık durumunun örgütte çalışanların o örgütte olmaları nedeni ile kendilerini mutlu hissetmeleri ve örgüt çalışanlarının örgütün çıkarları ile kendi çıkarlarını ortak bir potada eritebilme durumları sonucu ortaya çıkan bir sonuç olduğu düşüncesindedir. Örgütte çalışanların örgütte kendilerini iyi ve başarılı hissetmelerinin yanında bir de örgütteki bu mutluluğu arzulama durumları da örgüte karşı bir duygusal bağımlılık yaratabilmektedir¹⁸⁷

Mowday vd.¹⁸⁸ yaptıkları çalışmalarında örgütün gelişebilmesinin, ilerleyebilmesinin en çabuk yolunun örgüte duyulan bağlılığın geliştirilmesinden geçtiğini ve bu bağlılığın temelini de duygusal bağlılığın oluşturduğunu söylemektedirler. Ayrıca, Mowday ve arkadaşları örgüte duygusal bağımlılık hisseden çalışanların örgütün gelişmesi için ne gerekiyorsa tamamen yerine getirerek itirazsız bir şekilde fazlası ile çabalamayı kabul ettikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Yetenekli çalışanları bulunan bir örgütte yeteneklerini koruyarak elinde tutabilmenin önemli bir yolu da örgüte duyulan duygusal bağlılıktır.¹⁸⁹ Çalışan örgütten günlük ihtiyaçlarını karşılayabildiği için değil tamamen sahiplenerek bağlılık duyması halinde hayatının bir parçası olarak kabul ederek örgüte ve işlerine bu çerçeveden yaklaşacaktır.¹⁹⁰

185 Porter, LW., Steers, RM., Mowday, RT. and Boulian, PV. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction And Turnover Among Psychiatric Technicians. Journal Of Applied Psychology, 59(5), 603-609.

186 Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view", Academy of management review, 7 (3) p:424.

187 Bergman, Mindy E. (2006). • The Relationship Between Affective and Normative Commitment: Review and Research Agenda, Journal of Organizational Behavior, Vol. 27, p. 645-663.

188 Mowday, Richard T. Lyman W. Porter. Richard M. Steers. 1982, Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover, New York, NY: Academic Press.

189 Huselid, M. A. and Nancy, E. Day, "Organizational Commitment, Job Involvement and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis", Journal of Applied Psychology, 1991, Vol. 76, 3, pp. 380- 391

190 Balay, a.g.e., 2000, s. 21.

Mathebula¹⁹¹ yaptığı çalışmada duygusal bağlılık kavramının oluşmasındaki faktörleri şöyle açıklamaktadır:

- Kişisel Faktörler (Yaş, Çalışma süresi, Cinsiyet..)
- Örgütsel Faktörler (Örgüt yapısı, Örgüt kültürü, Örgüt politikaları..)
- İş deneyimidir.

Steers¹⁹² çalışmada iş deneyimi faktörünün yaş, çalışma süresi, cinsiyet gibi kişinin kendi varlığından gelen faktörlerinden duygusal bağlılık konusunda çok daha etkin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Allen ve Meyer'in¹⁹³ birlikte yaptıkları çalışmalarında duygusal bağlılık durumuna etki eden faktörler şu şekilde sıralanmıştır:

- İşin zor olması: Çalışanın yaptığı işin örgüt için önemli bir başarı nedeni sayılması.
- İş tanımının net olması: Çalışanın yapacağı işin tam olarak belirli ve açık olarak anlaşılır olması.
- Üst kademenin çalışanları dikkate alması: Yönetici kesimin altında çalışanların fikirlerini önemseyerek o fikirlere önem vermesi.
- Hedeflerin net olması: Çalışanların kendi istekleri ile ellerinden fazlasını yapmalarının sonucunda örgütü hedefe ne kadar daha fazla yönlendirebildikleri sorunsalının cevabının net olarak görülebilmesi.
- Örgütte çalışanların birbiri ile olan bağları: Çalışanların örgüt içerisinde çok daha samimi ve sıcak bir ortam bulabilmeleri.
- Hakkın doğru dağıtımı: çalışanların örgütteki sorumluluk ve iş ağırlıkları ile doğru orantılı olarak adil karşılık görebilmeleri
- Çalışanların işe yönelik verdikleri önem: Çalışanların yaptıkları işin örgüt için öneminin farkını bilerek hareket etmeleri ve bu düşünce tarzının örgüt kültürüne yerleştirilmesi.
- Dönüt: ellerinden geleni fazlası ile yapmaya çabalayan çalışanlara verdikleri emeklerle alakalı geri bildirim düzenli ve usulünce yapılabilmesi.
- Katılım: Çalışanların örgütün geleceğini ve hedeflerine yaklaşımını etkileyebilecek konularda belirli oranlarda kalmak kaydıyla söz sahibi hakkı olabilmeleri.

191 Mathebula, L.R.M. (2004). Intergovernmental Relation Reform in a Newly Emerging South African Policy. İçinde Modelling the Relationship Between Organizational Commitment, Leadership Style, Human Resources Management Practices and Organizational Trust. University of Pretoria (ss. 73-108). Güney Afrika.

192 Steers, Richard, Richard, Mowday. "Employee Turnover and PostDecision Accommodation Processes". Research in Organizational Behavior. v.3 (1981): pp. 235-281.

193 Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology, 63, 1-18.

6.1.2.Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı kavramı, örgütte çalışanların elde ettikleri şeyleri örgütteki çabalarıyla kazandıklarını hissederek tersi olması durumunda bunların kaybını yaşamaktan korkmaları ile ortaya çıkan bir durumdur.¹⁹⁴ Allen ve Meyer¹⁹⁵ çalışanların hayatlarında sürekli yedekte bir iş teklifinin olmaması durumunun da devam bağlılığını olumlu yönde etkilediklerini düşünmektedirler. İş tekliflerinin olmaması durumu çalışanları örgüte bağlayarak onların verimliliğini arttırmaktadır.

Çalışanların çabaları sonucu örgüte yapılan yatırımlarla beraber kendini geliştiren örgüt çalışanları örgüt içinde kalmak konusunda daha fazla uğraşma isteğindedirler.¹⁹⁶ Çalışanların örgütten elde ettikleri faydanın artma miktarı ile çalışanların devam bağlılığı arasında doğru orantılı görülmektedir.¹⁹⁷

Allen ve Meyer'e göre devam bağlılığını etkileyen özellikler şu şekildedir:¹⁹⁸

- Beceriye Sahip Olma: Çalışanların sahip oldukları beceriler ve örgütün onların becerilerini geliştirmeleri için verdiği desteğin oranı devam bağlılığını etkilemektedir.
- Örgütün Eğitim Vermesi: Çalışanın örgütte aldığı yeni eğitimleri dışarıda ne kadar verimli kullanıp kullanamayacağı durumu çalışanların örgüte bağlılık durumunu değiştirmektedir.
- Yeni Bir İşe Yerleşme: Çalışanın başka bir iş yerinde iş bulması halinde şimdiki çalıştığı yerden farklı olarak ne kazanacağı ve ne kaybedeceğini hesaplaması devam bağlılığını etkilemektedir.
- Çalışanın Kendine Yaptığı Yatırım: Örgütte verilen eğitim ile beraber çalışanın kendine kattığı şeylerin faydası devam bağlılığı için belirleyici sebeplerdendir.
- Emeklilik Primi: Çalışanın çalıştığı örgütten ayrılması durumunda alacağı primde kayıp yaşayabilme olasılığının varlığı devam bağlılığını yakından etkilemektedir.
- Çalışanın Edindiği Çevre: Çalışan çalıştığı örgütle beraber kendi çevresini de kurmaya başlar ve işten ayrılması durumunda bu çevreyi kaybetme olasılığı ile karşı karşıya kalır ve bu durumu göze alamaması nedeni ile de devam bağlılığında artış görülebilmektedir.

194 Obeng, K. and I. Ugboro, "Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study", Journal of The Transportation Research Forum, 2003, Vol.: 57, 2, pp. 83-98.

195 Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology, 63, 4.

196 Balay, a.g.e., 2000, s. 21.

197 Bergman, Mindy E. (2006), • The Relationship Between Affective and Normative Commitment: Review and Research Agenda, Journal of Organizational Behavior, Vol. 27, p. 645-663.

198 Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology, 63, 1-18.

- Çalışanın Elinde Bulunan Fırsat Miktarı: Çalışanların işten ayrılması durumunda karşılıklarına çıkacak iyi veya kötü seçeneklerin varlığına göre örgüte karşı olan devam bağlılıkları değişebilmektedir.

6.1.3.Normatif Bağlılık

Örgütte çalışanların örgüt ile birlikte yaptıkları işin yapılması gerektiği inancını sağladıkları ve örgütle yapılan bu işin doğru olduğu inancını taşımaları üzerine oluşan bağlılık türüdür¹⁹⁹ Çalışanlar kendi içselleştirdikleri iş ahlakları sayesinde örgütte yapacakları işlerini en son aşamasına kadar takip ederler ve işlerinin başında olma istekleri işlerini sahiplenmeleri normatif bağlılık durumunun yaşanmasını sağlar.²⁰⁰

Normatif bağlılık, çalışanın elde edeceğini hesaplamının yanı sıra onun doğru örgütte çalıştığına dair olan inancının da varlığı ile ortaya çıkan bir kavramdır.²⁰¹ Normatif bağlılık hissi ile çalışanlar örgütün çalışılması gereken en doğru örgüt olduğunu düşünmeleri nedeni ile ellerinden geleni fazlası ile yaparlar ve örgütün ilerlemesini sağlamak onların en çok görme istedikleri durumlardandır.²⁰²

Allen ve Meyer²⁰³ bir diğer yaptıkları çalışmalarında ise, normatif bağlılığın çalışan ile örgüt arasındaki bir tür sözleşmeden kaynaklandığından bahsetmektedirler ve bu sözleşmenin içerisinde bulunan normatif bağlılığa etki eden faktörler ise;

- Örgütün birey için yaptığı yatırımlar,
- Sözleşmenin içeriğinin geliştirilerek çalışanların daha da bağlı hissettirilmeleri,
- Sosyalleştirmenin artırılması durumları sözleşmenin normatif bağlılığa olan etkisinde değişiklik yaratabilmektedir.

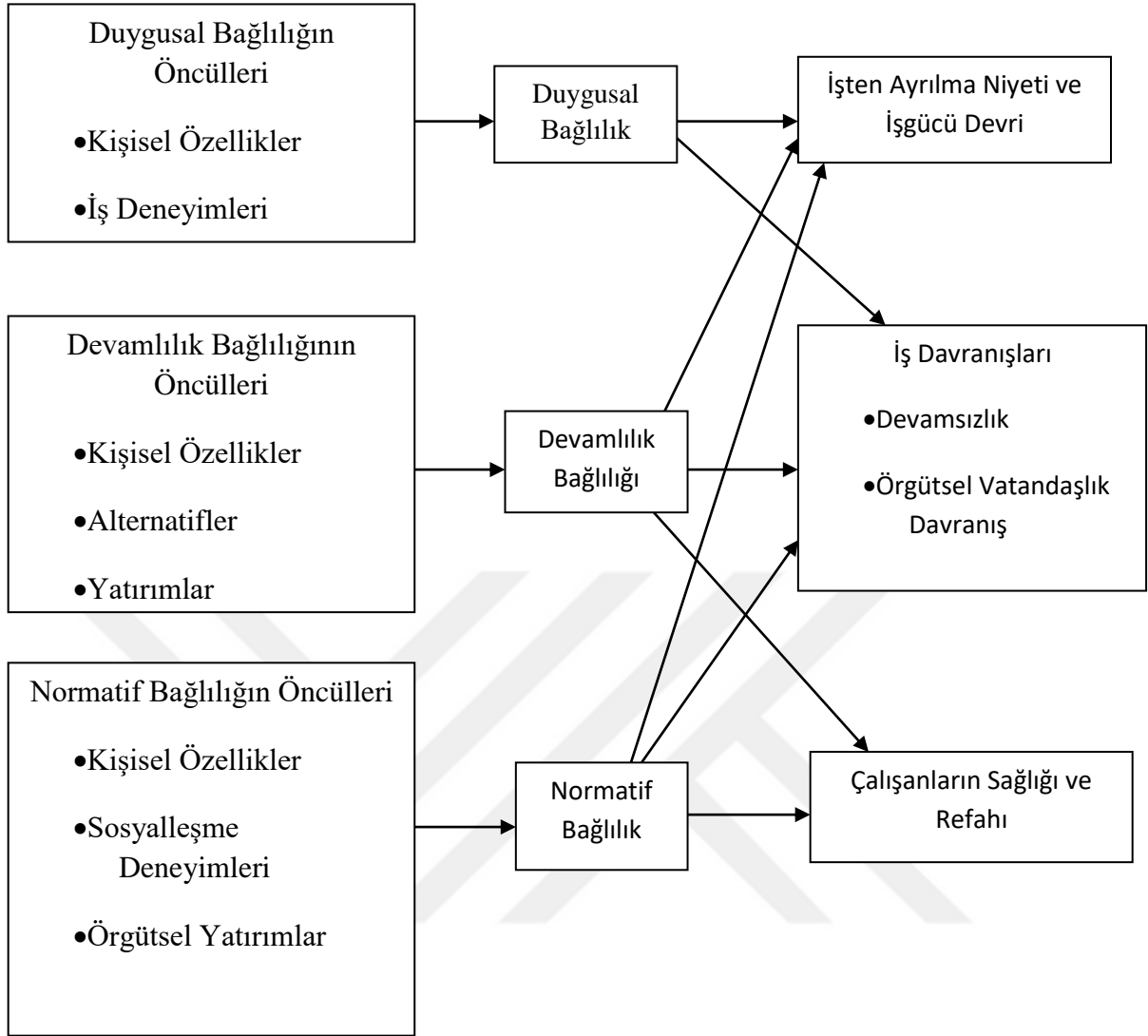
199 Obeng, K. and I. Ugboro, "Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study", Journal of The Transportation Research Forum, 2003, Vol.: 57, 2, pp. 83-98.

200 Meyer, John P. ; Allen, Natalie J. (1991). "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", Human Resources Management Review, Vol: 1, ss.11.

201 Wasti, S. (2002). Affective and Continuance Commitment to the Organization: Test of an Integrated Model in the Turkish Context. International Journal of Intercultural Relations, 26, 525-550.

202 Meyer, John P. ; Allen, Natalie J. (1991). "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", Human Resources Management Review, Vol: 1, ss.3

203 Meyer, John P., Allen, Natalie J. (1997). Commitment In The Workplace: Theory, Research and Application. Thousand Oaks, Ca: Sage. Pp.24.



Şekil 6.1: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Meyer vd. 2001:22

6.2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKİLEYEN FAKTÖRLER

6.2.1.Kişisel Faktörler

Bireyler arasında farklılık yaratan değişkenler kişisel faktörler olarak değerlendirilmektedir.²⁰⁴

6.2.1.1.Cinsiyet

Literatürde bu konuda birçok çalışma yapılmış olsa da çalışmaların tam olarak kesin bir sonucu olmamakla beraber bazı araştırmalar kadınların bazı araştırmalar ise erkeklerin örgüte olan bağlılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Mowday vd.'ne²⁰⁵ göre örgütlerde çalışan kadınlar örgütte çalıştıkları zaman boyunca daha

204 Luthans, F., 1992, Organizational Behavior, 6thEd., McGraw-Hill, Inc, New York. Pp.222.

205 Mowday, Richard T. Lyman W. Porter. Richard M. Steers. 1982, Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover, New York, NY: Academic Press. Pp.31.

fazla sorunla karşılaşarak mücadele edip elindekileri o şekilde elde etmeleri nedeni ile daha fazla bağlılık hissettiklerini düşünmektedir. Boon ve Arumugan ise erkeklerin örgüt içindeki bağlılıklarını kadınlara oranla daha yüksek bulmaktadır.²⁰⁶

6.2.1.2. Yaş

Bireylerin yaşı büyüdükçe gelebilecek iş tekliflerinin azalması, bireyin kendini geliştirme miktarının azalması ve bireyin örgütten ayrılmasının kendi için olan fırsat maliyetini arttırması nedeni ile yaş ilerledikçe bağlılığın arttığı düşünülmektedir.²⁰⁷

6.2.1.3. Çalışma Süresi

Bireyler örgütte çalışma süresini arttırdıkça kazançlarının da arttığı görülmektedir bu durum da bağlılığa olumlu yansımaktadır.²⁰⁸ Mathieu ve Zajac²⁰⁹ kişinin aynı örgütte uzun süreli çalışması örgütün kişi için içselleştirilmesi anlamına geldiğinden bağlılığı arttıran bir sebep olarak görmektedirler.

6.2.1.4. Eğitim Durumu

Eğitim ve bilgi düzeyi arttıkça kişinin sorumluluk alma isteği, bağımsız karar verme yeteneği ve aldığı kararları doğru uygulama olasılığı artmaktadır ve kendini geliştirme ve örgüte faydalı olma ihtimali arttıkça gelebilecek fırsatların da artması nedeni ile eğitim seviyesinin yükselmesi ile örgüt bağlılığı arasında negatif bir ilişkinin görülebileceği tahmin edilmektedir.²¹⁰

6.2.1.5. Medeni Durum

Evlü çalışanlar evlerinin de kendi üzerlerinde yarattığı ekonomik sorumluluk nedeni ile örgüte daha fazla bağlılık göstermektedirler.²¹¹ Ayrıca medeni durum, boşanmış insanların da evlilere göre kendini güvende hissetmek amacı ile örgüte bağlılıklarını etkilediğini ve çalışanların kendilerini örgütte çalışmak konusunda mecburiyet hissetmeleri ile sonuçlanabilmektedir.²¹²

206 Boon, O. K. ve Arumugan, V. (2006) .The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: Case Study of Semiconductor Organizations in Malaysia, Sunway Academic Journal, 3:110.

207 Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. Administrative Science Quarterly, 26(1), 1-14.

208 Cohen, Galia. An Agency-Level Analysis of Turnover Behavior and Turnover Intention: Evidence from the US Federal Government. (Doctoral Dissertation University of Texas at Dallas). (2014).

209 Mathieu ve Zajac, a.g.e., 1990, pp. 171-194.

210 Eren, Erol. (2000). Stratejik Yönetim. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. ss.68.

211 Solmuş, T.(2004). İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

212 Hrebiniak, Lawrence G. ve Alutto, Joseph A. (1972). "Personel and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment", Administrative Science Quarterly, S. 17 (4), s. 555-573.

6.2.1.6. Kültürel Çevre

Kişiler çalıştıkları örgütte belirli bir kültürel çevre kurmuşlardır ve bu alışkanlık haline gelen kültürel çevreyi kaybetme korkusu örgüt için bağlılık duysunu olumlu yönde etkileyerek kişiler bu belirli düzenlerinin bozulmasını istemezler.²¹³

6.2.2.Örgütsel Faktörler

6.2.2.1.Ücret

Çalışanların bir iş yerini seçerek oraya emek verip çabalaması konusunda orada kendini geliştirmesi ve bağlanması için en önemli faktörlerden biri ücret olarak değerlendirilmektedir.²¹⁴ Özellikle uzmanlık bilgisi olanlar ve üst kademede görev alanlar için temel bir kriter haline gelmektedir.²¹⁵

6.2.2.2.Personel Güçlendirme

Kişilere işleri konusunda belirli değerler kazandırılması sonucu kişilerin kendini çalıştıkları örgütün bir parçası olarak görme durumları artacak ve örgüte olan bağlılıkları olumlu etkilenecektir.²¹⁶

6.2.2.3.İletişim

Örgüt içinde iletişim yollarının gelişmesi çalışanları hem motive eder hem de onların işi öğrenip gelişmesini ve örgütteki mutluluklarını sağlayacağı için örgüt bağlılığını arttırdığı düşünülmektedir.²¹⁷

6.2.2.4.Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgütte çalışanların işteki uyumlarının, takım çalışmasına ve örgütü anlamasına yardımcı olan hem dış çevreye hem de örgüt içine uyum sağlayarak kendini örgüte ait hisseden çalışanlar ortaya çıkarması nedeni ile örgüte olan bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.²¹⁸

Chen²¹⁹ çalışmasında bürokratik örgüt kültürünün bağlılığı olumsuz etkileyebileceğini söylerken demokratik ve paylaşımcı örgüt kültürünün örgüt bağlılığını olumlu yönde etkilediğini söylemektedir.

213 Zeffane, R. (1994). Patterns of organizational commitment and perceived management style: A comparison of public and private sector employees. *Human Relations*, 47, (8), 977-1010

214 Barutçugil, İ. (1981). *Teknolojik Yenilik ve Araştırma-Geliştirme Yönetimi*. Bursa: Bursa Üniversitesi Basımevi. Ss.443.

215 Cohen, Galia. *An Agency-Level Analysis of Turnover Behavior and Turnover Intention: Evidence from the US Federal Government*. (Doctoral Dissertation University of Texas at Dallas). (2014).

216 Doğan S. ve S. Kılıç (2007); "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi"; *Erciyes Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi*, S:29; Temmuz-Aralık.

217 Ada, Nesrin. "Örgütsel İletişim Ve Yeni Bilgi Teknolojileri; Örgütsel İletişim Ağları", *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*: 7(2), 543-551, 2007.

218 Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership* (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

219 Chen, M. L., Su, Z. Y., Lo, C. L., Chiu, C. H., Hu, Y. H., and Shieh, T. Y. (2014). "An Empirical Study on the Factors Influencing the Turnover Intention of Dentists in Hospitals in Taiwan". *Journal of Dental Sciences*, 9(4), 332-344.

6.2.2.5. Takım Çalışması

Takım çalışması bir örgütte hem üstlerin hem de astların bir arada çalışmalarını sağladığı için eğer verimli bir şekilde yapılıp yönetilebiliyorsa örgütteki çalışanların hem işlerine olan motivelerini ve tatminlerini artırır hem de bu sebeplere dayanarak örgüte olan bağlılığı olumlu yönde etkiler.²²⁰

6.2.2.6. Karar Alma Süreçlerine Katılım

Merkezi yönetim sisteminin güçlü olduğu örgütlerde çalışanlar örgütün karar alma mekanizmasına uzak olmaları nedeni ile kendilerini dışlanmış hissedebilmektedirler ve bu durumda kendilerini örgütle özdeşleştirmek konusunda sıkıntı yaşadıkları için örgüte bağlılık konusunda olumsuz etkilenirler.²²¹ Yamada²²² çalışanların örgütte motive bir şekilde çalışıp örgütle özdeşleşip örgüte bağlılık hissederek ellerinden geleni yapmaları için karar alma süreçlerine katılımlarının önemli bir sebep olabileceği düşüncesindedir.

6.2.2.7. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi örgütün kendi özelliklerini taşıyıp her örgütte kendine has durumları bulunan, örgütün karakterini belirleyen somut olarak da örgütün havasında kendini belli eden çalışanların örgüte bağlanmalarını sağlayan psikolojik bir yapıdır.²²³

6.2.2.8. Rol Çatışması

Rol çatışması, çalışanların belirli bir işi yaparken işveren tarafından doğru işin doğru kişiye tanımlanmamasından kaynaklanan ve örgütte çalışanların kafasında karışıklığa sebep vermesi nedeni ile örgüte bağlılık konusunda sorun yaşatan bir durumdur.²²⁴

6.2.2.9. Rol Belirsizliği

Rol belirsizliği durumunda çalışan işverenin yaptığı eksik iş tanımlaması nedeni ile psikolojik olarak kendini yetersiz hissedebilmektedir bunun sonucunda örgüte olan bağlılığı yara alabilir.²²⁵

6.2.2.10. Ödüller

Çalışanların örgüt içinde bireylerin çabalarını değerlendirip performans ve motivasyonlarının artması adına yaptıkları teşvikleme sistemi olarak değerlendirilebilmektedir. Yapılacak olan bu teşvik sistemi çalışanları motive eder ve

220 Becker, T. E., & Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 177-190

221 Robbins, S.P ve D. De Cenzo, *Fundamentals of Management*, Second Edition, 1988.

222 Yamada H, et al. Clinical application of pulsed Doppler tissue imaging for assessing abnormal left ventricular relaxation. *Am J Cardiol* 1997; 79: 921-8.

223 Genç, Nurullah, Fatih Karcıoğlu (2000). Örgüt İkliminin Gücü, Aşkale Çimento Örneği. İstanbul: Karizma Yayınları.

224 Ceylan, A. ve Ulutürk, Y.H. (2006), Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1), s.48-49.

225 Aytaç, Serpil. İş Yaşamında Kariyer Yönetimi. 2010. ss. 385-430.

çabalarının artmasını sağlar böylece hem örgüt iş konusunda bir adım ileri girmiş olur hem de çalışan örgütte kendini iyi hissetmesi nedeni ile örgüte bağlılığını artırır.²²⁶

7.ÖRGÜT DIŞI FAKTÖRLER

Örgüt içindeki faktörlerin çalışanlar üzerine olan etkileri kadar örgüt dışındaki faktörlerin de etkileri önemli ve işlevseldir. Örgüt dışı faktörler değerlendirildiğinde en önemlileri şu şekilde sıralanabilir:

- Yeni İş Bulma Olanakları,
- Profesyonellik,
- İşsizlik Oranı,
- Ülkenin Ekonomik ve Siyasal Durumu,
- Çalışılan Sektörün Durumu gibi faktörlerin örgüt üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

8.İŞ TATMİNİ

Hoppock'un²²⁷ ben işimden memnunum önermesi ile insanları çevresel ve psikolojik olarak da etkisi altına alan iş tatmini kavramı ortaya çıkmıştır. Porter ve Lawler²²⁸ yaptıkları çalışmalarında iş tatminini tanımlarken çalışmada alınan ödüllerin kişilerin hayatlarında aldıkları ödüllerle ne kadar doğru orantılı olduğu ilişkisi ile ölçüldüğünü söylemişlerdir. Bir başka tanımda ise iş tatmini, işten ötürü yaşanan duygusal dalgalanmaları yansıtır denmektedir.²²⁹

Smith, Kendall ve Hulin'in²³⁰ yaptığı tanıma göre ise çalışanların çalıştıkları işlerde yaptıkları işlere karşılık adil olarak karşılığını aldıklarında yaşadıkları hissiyatın tanımlanmış hali olarak ifade etmektedirler. Locke'a²³¹ göre, iyi yapılan işin karşılığında görülen sonuç için duyumsanan pozitif yönlü hissiyatın oluşum halidir.

Hackman ve Oldham²³² yaptıkları çalışmalarında iş tatmini yapılan işten alınan hazzın sonucu ortaya çıkan mutluluk seviyesi olarak belirtilmektedir. Mumford²³³ çalışmasında iş tatminini açıklarken yapılan işin ihtiyacı ile çalışanın ihtiyacının birbiriyle uyumlu olduğu dönemde çalışanın yaşadığı menuniyet duygusunun dışa vurumu şeklinde açıklamıştır.

226 Carrel, Micheal R., Jennings Daniel F., Heavrin Christina J.P.(1997), Fundamentals of Organizational Behavior, Chicago, Irwin, Mc Graw Hill Book Companies, Inc.USA. pp.105.

227 Hoppock, R. (1935) Job Satisfaction. New York: Harper.

228 Porter, Lyman, Lawler, Edward. Managerial Attitudes and Performance. Homewood, IL: Richard Irwin, Inc. 1968. Pp.31.

229 Vecchio, Robert P., (1991). Organizational Behavior. London: Dryden Press. Pp.124.

230 Smith, P.C., L.M. Kendall, and C.L. Hulin (1969). The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement. Chicago: Rand McNally.

231 Locke,E., Latham, G.,A Theory Of Goal Setting Performance,Prentice Hall,1999. 30.

232 Hackman, Richard, Oldham, Greg. "Development of The Job Diagnostic Survey". Journal of Applied Psychology. v.60 (1975): pp.162.

233 Mumford, Enid. "Job Satisfaction: A New Approach Derived From An Old Theory". The Sociological Review. v.18 n.1 (1970). Pp.72.

İş tatmini veya tatminsizliğine neden olan insanların çalıştıklarının sonucunda kazandıklarının kendilerine yetip yetmediği durumunun yansımasıdır.²³⁴ Locke²³⁵ yaptığı çalışmada iş tatmininin ayırt edici özelliklerini şu şekilde açıklamıştır:

- Çalışanın yaptığı işe, çalıştığı iş yerine ve çalışmasının sonucunda aldığı hazzda hissettiği duyguların tümüdür.
- Hissedilen hazzın derecesi ise iş sonucunda çalışanın bu durumdan ne kadar memnun olduğu ile doğru orantılıdır.
- İş tatmini duygusu yapılan işin bütününe kapsamak zorunda değildir, kısım kısım ayrılabilir.

Bingöl²³⁶ yaptığı çalışmada iş tatminin aşağıdaki durumlarla ilişkili olduğunu söylemektedir:

- İş tatminini iş sonucunda elde edilen kazanç etkiler.
- İş güvenliğinin seviyesi iş tatminini etkiler.
- İş tatmini üretmekten zevk alma duygusu ile doğru orantı gösterir.
- İş tatmini işletmenin gidişatı ile değişmektedir.
- İş tatmini çalışanın iş yerinde kendini geliştirebilme fırsatlarının varlığı ile doğru orantılıdır.
- İş tatmini, işverenin tavırlarının olumluluğu ile ilişkilidir.

İş tatmini hem işverenin tavrıyla hem de çalışanın yaptığı iş karşılığında aldığı zevk ile doğru orantılı olarak değişmekte ve işi, örgütün kültürünü ve çalışanların iş yapma isteğini doğrudan etkileyen bir durumdur.

9.İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Rusbult vd.'ne²³⁷ göre işten ayrılma niyeti, çalışanların çalıştıkları işlerden tatmin yaşamadıkları durumda yönelindikleri harekettir. Hammerberg²³⁸ çalışmada işten ayrılma niyetini ilk olarak düşünsel başlayıp sonra bu düşünsel sistemin üzerine yapılan planlama ve akabinde işten ayrılma kararı ile sürecin sonlanması şeklinde gerçekleşen bir döngü

234 Aziri, B. (2011). "Job Satisfaction: A Literature Review". Management Research & Practice, 3(4), 77-86.

235 Locke, E., Latham, G., A Theory Of Goal Setting Performance, Prentice Hall, 1999. 30.

236 Bingöl, Dursun. Personel Yönetimi. (2. Baskı). İstanbul: Beta. 1996.

237 Rusbult, Caryl, Farrell, Dan, Rogers, Glen, Mainous, Arch. "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction". The Academy of Management Journal. v.31 n.3 (1988): pp.599-627.

238 Hammerberg, Hasset. Reasons Given For Employee Turnover in a full Price Department Store. The Graduate School University of Wisconsin-Stout: Menomonie. 2002.

olarak ele almıştır. Tett ve Meyer²³⁹ işten ayrılma niyetinin bilinçli olarak seçilen bir hareket olduğunu ve bu hareketin tasarlanan başka bir iş bulma hareketi ile bağlantılı gerçekleşebileceğini ifade etmişlerdir.

Steers ve Mowday²⁴⁰ yaptıkları çalışmalarında farklı iş kollarından gelebilecek yedeklenebilen tekliflerin işten ayrılma niyetini güçlendirdiğini belirtmişlerdir. Vanderberg ve Nelson²⁴¹ bir iş yerinde çalışanlar tarafından memnuniyetsizlik olmasına rağmen işten ayrılma niyeti ile ilgili bir durum olmamasını sahip olunan işten daha iyi bir iş teklifinin olmaması durumu ile ilişkilendirmişlerdir. Houkes vd.'ne²⁴² göre daha albenili bir iş fırsatı için mevcut işten ayrılma fikri gayet doğaldır.

İşten ayrılma niyetinin işten ayrılma davranışına evrilmesi örgütün devam eden hâlihazırdaki işlerinin de olumsuz etkilenmesine neden olacağı için karşılıklı olarak olumsuz bir süreç olarak algılanmaktadır.²⁴³ Hwang ve Kou²⁴⁴ birlikte yaptıkları çalışmalarında örgütte çalışanların üzerinde olumsuz etkiler bırakarak onları işten ayrılma niyetine sürükleyen etkilerin bulunarak çözüme kavuşturulmasının hem örgüt için hem de çalışanlar için kazanç olabileceğini ifade etmişlerdir.

İşten ayrılma niyetinin davranışa dönüşmesi sonucunda örgütlerin yeni birçok maliyete de katlanması gerekmektedir.²⁴⁵ İş yerinde çalışan kaybına neden olan işten ayrılma niyeti sonucunda yeni gelen çalışan için işe alım, eğitim ve örgüt kültürüne uyumu sağlamak adına yapılacak olan bir masraf da söz konusudur.²⁴⁶ Cotton ve Tuttle²⁴⁷ yaptıkları çalışmada kişisel unsurların (aile, eğitim, yaş vs.) ve örgütsel unsurların (yönetim, maaş) işten ayrılma niyetini etkilediğini belirtmektedirler.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde işten ayrılma niyetinin en yaygın nedeni olarak iş tatminsizliği gelmektedir.²⁴⁸ Oluşan bu iş tatminsizliği hem işten ayrılan kişiyi ve ona bağlı olarak yaşayan kişileri hem de örgütün iş devamlılığını sağlayan diğer kişileri doğrudan etkileyerek bir maliyete neden olmaktadır.²⁴⁹ İş yerinin şartları, çalışma

239 Tett, Robert, Meyer, John. "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Metaanalytic Findings". *Personnel Psychology*. v.46 n.2 (1993): pp.259-293.

240 Steers, Richard, Richard, Mowday. "Employee Turnover and PostDecision Accommodation Processes". *Research in Organizational Behavior*. v.3 (1981): pp. 235-281.

241 Vandenberg, Robert, Barnes, Nelson. "Disaggregating The Motives Underlying Turnover Intentions: When Do Intentions Predict Turnover Behavior?". *Human Relations*. v.52 (1999): pp.1313-1336.

242 Houkes, Inge, Janssen, Peter, Jonge, Jan de, Bakker, Arnold. "Specific determinations of intrinsic work motivation, emotional exhaustion and turnover intention: A multisample longitudinal study". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. v.76 n.4 (2003): pp.427-450.

243 Cascio, Wayne. *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations*. 3rd Edition, Boston: PWS Kent, 1991.

244 Hwang, I., Kou, J. "Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention: An Examination of Public Sector Organizations". *Journal of American Academy of Business*. v.8 n.2 (2006): pp.254-255.

245 Allen, David, Weeks, Kelly, Moffitt, Karen. "Turnover Intentions and Voluntary Turnover: The Moderating Roles of Self – Monitoring, Locus of Control, Proactive Personality and Risk Aversion". *Journal of Applied Psychology*. v.90 n.5 (2005): pp.980 – 990.

246 Polat, Mustafa, Meydan, Cem Harun. (2010). "Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma". *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi*. v.9 n.1 (2010): ss.153.

247 Cotton, John, Tuttle, Jeffrey. "Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research" *The Academy of Management Review*. v.11 n.1 (1986): pp. 55-70.

248 Chang, Wan-Jing, Wang, Yung-Shui, Huang, Tung-Chun. "Work design-related antecedents of turnover intention: A multilevel approach". *Human Resource Management*. v.52 n.1 (2013): pp.1-26.

249 Kirschenbaum, Alan, Weisberg, Jacob. "Employee's Turnover Intentions and Job Destination Choices". *Journal of Organizational Behavior*. v.23 n.1 (2002): pp.109-125.

koşulları ve emek karşılığında verilen ücretin tatmini doğrudan ayrılma niyeti düşüncesini etkilemektedir.²⁵⁰

Sanderson²⁵¹ çalışmasında iten ayrılma niyetini azaltabilecek unsurları şu şekilde sıralamaktadır.

- İşi gerçekten hakkıyla yapabilecek insanların işe alınmasını sağlayan bir sistemin kullanılması,
- İş ortamında başarılı bir şekilde çalışılabilecek ortamın sürekli sağlanması,
- Örgütte iş yapanların bu örgüte girmeden önceki halleri ile örgüte girdikten sonra ki halleri arasında bir fark olduğunu hissetmeleri,
- Çalışanların odaklanmalarını bozarak işten uzaklaşmalarına neden olacak sebepler bulunarak çözüme kavuşturulmalı,
- Yapılan işe karşılık sunulacak olan ödülün adil ve ölçülü olması,
- Örgütteki iş ortamında yapılacak iş ile ilgili etkin fikir alışverişinde bulunulması,
- Örgütün yola çıkarken belirlediği vizyona uygun amaçlar belirleyerek bu amaçların çalışanlar tarafından benimsenmesi,

10.UYGULAMA: SAVUNMA VE GÜVENLİK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

10.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi:

Araştırmanın temel amacı; ülkelerin beka meselesi olan savunma ve güvenlik sektöründe görev alan üç farklı kurumdaki etik liderlik davranışı, iş tatmini, örgütsel bağlılığın üç boyutu olan duygusal, devam ve normatif bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisini incelemektir. Savunma ve güvenlik sektöründe çalışan üç farklı kurumdaki çalışma şartları ve kültürlerinin de farklı olması nedeniyle iş tatmini, etik liderlik, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetinin farklı olacağı düşünülmüş bu nedenle yapılan anket sonuçları ayrı ayrı analize tabi tutulmuştur.

Değişkenler arasındaki değişimi ölçümlemek için oluşturulan hipotezler şöyledir:

H1: Etik liderlik, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.

H2: Duygusal bağlılık, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.

H3: Devam bağlılığı, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.

H4: Normatif bağlılık, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.

250 Hackman, Richard, Oldham, Greg. "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory". Organizational Behavior and Human Performance. v.16 n.2 (1976): pp.250-279.

251 Sanderson, P. (2003). The Relationship Between Empowerment and Turnover Intentions in a Structural Environment: An Assessment of the Navy's Medical Service Corps. School of Leadership Studies: Regent University.

H5: İş tatmini işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.

H6: Duygusal bağlılık iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

H7: Devam bağlılığı iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

H8: Normatif bağlılık iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

H9: Etik liderlik iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

H10: Etik liderliğin iş tatmini üzerine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık etkisi vardır.

H11: Etik liderliğin iş tatmini üzerine etkisine devam bağlılığının aracılık etkisi vardır.

H12: Etik liderliğin iş tatmini üzerine etkisine normatif bağlılığın aracılık etkisi vardır.

H13: Etik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerine etkisine duygusal bağlılığın aracılık etkisi vardır.

H14: Etik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerine etkisine devam bağlılığının aracılık etkisi vardır.

H15: Etik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerine etkisine normatif bağlılığın aracılık etkisi vardır.

Çalışmanın önemi ise literatüre sağlayacağı katkının yanı sıra, savunma ve güvenlik sektöründe çalışan personelin ülkenin geleceği için kritik öneme sahip olması nedeniyle çalıştıkları örgütlerdeki işe olan bağlılıklarının, iş tatminlerinin sağlanması ülkenin geleceği açısından büyük önem arz etmektedir. Çalışma savunma ve güvenlik sektöründeki üç farklı kurumda etik liderlik davranışı, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisini inceleyerek kurumların gelecekteki açısından personelin görüşleri hakkında kurumlara geri dönüş sağlamaktadır.

Veri Toplama Araçları:

Çalışmanın analizlerini yapmak amacıyla anketler hazırlanarak üç ayrı kuruma elden teslim edilmiştir. Cevapların açık gönüllülükle ve dürüstlük ile verileceği varsayılarak anket formları (Ek_A) dağıtılmıştır. Dağıtılan anket formunun içeriği iki ayrı bölümden oluşmaktadır. Bu bölümlerden ilki çalışanların bireysel ve demografik özellikleri hakkında bilgi sahibi olmak için hazırlanmış iken ikinci bölümde etik liderlik, örgütsel bağlılık (duygusal, normatif, devam), iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile ilgili algılarını ölçümlemek amacı ile 5'li Likert (1: Hiç Katılmıyorum,.. 5: Tamamen Katılıyorum) ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılıklarını ölçümlemek için Allen ve Meyer'in (1990) geliştirdiği örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçek örgütsel bağlılığın devam, duygusal ve normatif bağlılık olmak üzere 3 ayrı boyutunu ölçümlenmektedir. Her boyut 5 ifade ile

ölçülerek 15 maddelik bir ölçek kullanılmıştır. Örgütsel Bağlılık ölçeğinde boyutları ölçmek için kullanılan “Çalıştığım işletmeye olan bağlılık düzeyim çok azdır.”, “Görevim aynı kaldığı sürece diğer işletmelerde çalışabilirim.”, “Mevcut şartlar altında meydana gelebilecek çok küçük bir değişiklik, işten ayrılmam sebep olabilir.”, “Çalıştığım işletmeye süresiz bağlı kalarak çok şeyin kazanılacağı inancında değilim.”, “Çoğu zaman bu işletmenin işgörenlerini ilgilendiren önemli konulara ilişkin politikalarına katılmak güçtür.”, “ Bu işletmede çalışmaya karar vermiş olmam benim için kesinlikle yanlış bir karardır.” önermeleri anlamlarına binaen ters kodlanarak değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmaya katılanların iş tatminlerini ölçmek için Agho, Price ve Müller tarafından 1992 yılında geliştirilen 6 soruluk iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. Katılımcıların işten ayrılma niyetlerini ölçümlemek için ise Bluedorn’un 1982 yılında geliştirdiği 3 sorudan oluşan işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. İşten ayrılma niyeti ölçeğinde kullanılan “Kurumdan ancak emekli olarak ayrılmak istiyorum.”, “En kısa zamanda başka bir iş bularak kurumumdan ayrılmak istiyorum.”, “Bir süre daha burada çalışıp sonra başka bir kuruma geçmek istiyorum.” önermeleri ters kodlanarak değerlendirmeye alınmıştır.

Katılımcıların yönetici etik davranışları ise Berghofer ve Schwartz’ın (2008) geliştirdiği iş etiği ölçeği tek boyutlu olarak 6 madde ile ölçümlenmiştir.

10.2.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, savunma güvenlik alanında çalışmalarına Sivas, Elazığ ve Kırıkkale’de devam eden üç ayrı kurumda toplam 621 personel olarak belirlenmiştir. Kurumların önemlerine binaen ve kurumların çalıştıkları sektörün savunma ve güvenlik ile doğrudan bağlantılı olması nedeni ile kurumların isimleri açıklanmayacaktır.

Evrenin tamamına uygulanan anketler elden teslim edilmiş ve ardından toplanmıştır. Evrenin ulaşılabilirlik sorunu olmaması nedeni ile olası evren seçimi yoluna gidilmemiştir. Anket uygulanan kurumlarda 397 personel gönüllü olarak ankete katılmışlardır. Anketlerin değerlendirme aşamasında sorulara cevap verilirken atlamaların yapıldığı veya bir soruya birden fazla cevabın verildiği anketler elendikten sonra 365 anlamlı ankete göre sonuçlar değerlendirilmiştir. Anket uygulamasının yapıldığı bu örneklem evrenin %58,7’sine tekabül etmektedir.

10.3.Analiz Yöntemleri

Anketlerden elde edilen veriler değerlendirilirken IBM SPSS 21.0 paket programı kullanılmıştır. Hesaplamalar yapılmadan önce veri setinde gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Eksik verilerin yerine, değişkenin tüm verileri yerine sadece bir sınıfa ait örneklerin değişken ortalaması hesaplanarak eksik değer yerine konulması metodu benimsenmiştir.²⁵²

Demografik değişkenlere ilişkin veriler tabloda gösterilmiş olup tabloda verilmeyen

252 Özkan, Y. (2008). Veri Madenciliği Yöntemleri (Birinci Baskı), İstanbul: Papatya Yayıncılık Eğitim,27.

veriler için ise devamında açıklama yapılmıştır.

Çalışmanın güvenilirlik düzeyi Cronbach Alfa katsayısı ile ifade edilmiştir. Yapılan test sonuçlarında Cronbach Alfa katsayısı 0-1 arasında bir değer alır. Bu değer $0,00 \leq \text{Cronbach Alfa} < 0,40$ ise ölçek “güvenilir değil”, 0,40 ile 0,60 arasında ise ölçeğin güvenilirliği “düşük”, 0,60 ile 0,80 arasında ise ölçek” oldukça güvenilir” ve 0.80’den büyük ise ölçek “yüksek derecede güvenilir” şeklinde yorumlanmaktadır.²⁵³

Değişkenlerin birbirileri ile olan doğrusal ilişkileri ise Pearson Korelasyon Katsayısı ile ölçümlenmiştir. İki değişken için hesaplanan bir Pearson Korelasyon Katsayısı;²⁵⁴

- a)Kuvvet (Düşük – Orta – Yüksek)
- b)Yön (Pozitif – Negatif)
- c)Açıklanan Varyans (Determinasyon Katsayısı, r^2)
- d)İstatistiksel anlamlılık ve
- e)Pratik anlamlılık açısından yorumlanabilir.

Korelasyon katsayısının 1.00 olması, mükemmel pozitif bir ilişkiyi; -1.00 olması, mükemmel negatif ilişkiyi; 0.00 olması, ilişkinin olmadığını gösterir. Korelasyon katsayısının büyüklük bakımından yorumlanmasında üzerinde tam olarak ortaklaşılan aralıklar bulunmamak ile beraber korelasyonu yorumlamada şu sınırlar sıklıkla kullanılabilir: Korelasyon katsayısının mutlak değer olarak, 0.70 – 1.00 arasında olması yüksek; 0.70 – 0.30 arasında olması orta; 0.30 – 0.00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilmektedir.²⁵⁵

Faktör analizi ile ilgili açıklamalar ve analiz yöntemleri (t – testi, tek yönlü varyans analiz, basit doğrusal regresyon ve çoklu doğrusal regresyon) ile ilgili bilgilere bu bölümde yer verilecektir.

10.4.Faktör Analizi

Faktör analizi, birbiri ile ilişkili çok sayıdaki değişkeni daha kolay anlaşılır hale taşıyarak birbirinden bağımsız faktörler haline getirmek için çok sık kullanılan bir analizdir (Cengiz, Kılınç; 2007).

Faktör analizinin uygulanabilmesi için değişkenler arasındaki korelasyonların %30’dan büyük olması gerekir²⁵⁶ Barlett Testi değerinin $p < 0.05$ olması halinde analiz faktör analizi yapmaya uygundur. Faktör analizinin yapılabilmesi için KMO (Kaiser – Meyer – Olkin) değerleri kontrol edilmelidir. KMO değerinin 0 – 1 arasında olması gerekir. Yapılan

253 Kalaycı, Ş. (2010). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (Beşinci Baskı), Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 405.

254 Büyüköztürk, Şener. (2007). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum. (7. Baskı) Ankara: Pegem A Yayıncılık.

255 Büyüköztürk, Şener. (2007). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum. (7. Baskı) Ankara: Pegem A Yayıncılık.

256 Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate Data Analysis Seventh Edition Prentice Hall

analizin faktör analizine uygun olması için KMO değerinin 0.50'den yüksek olması gerekmektedir.²⁵⁷

Geçerlilik, bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği, başka herhangi bir özellikle karıştırmadan doğru olarak ölçebilme derecesi olarak tanımlanır. Toplama dayalı ölçeklerin yapı geçerliliğinin belirlenmesinde faktör analizine sıklıkla başvurulur. Yapı geçerliliği, ölçülmek istenen kuramsal yapıya ilişkin gözlemlerin bilimsel olarak bir bütün olduklarının gösterilmesi sürecidir.²⁵⁸ (Alpar, 2010).

10.5. t – testi

Testin kullanılabilmesi için örnek çapının 30'dan büyük olması ve varyansların homojen olması gerekir. Eldeki örneklemin varyans homojenliği Levene testi ile ölçülmüştür. Bu istatistiğe ilişkin hesaplanan p değerinin $\alpha=0.05$ 'ten büyük olması varyansların homojen olduğunu gösterir²⁵⁹ Cinsiyet değişkeni ile ölçekteki diğer değişkenlerin arasındaki ilişkiyi ölçümlerken kullanılmıştır.

10.6.Tek yönlü varyans analizi (One – way ANOVA)

Tek yönlü varyans analizinde izlenecek aşamalar şunlardır²⁶⁰:

- Hipotezler formüle edilir. ($H_0: \mu_1=\mu_2=\mu_3=...$)
- Anlamlılık düzeyi seçilir. Yaygın olarak kullanılan $\alpha = 0,01$ ve $\alpha = 0,05$ 'tir.
- Kullanılacak sına istatistiği (F veya rasyosu) saptanır. Sınama istatistiğinin değerini hesaplamak için gerçekleştirilen işlemlerin sonuçları ANOVA tablosunda sistemli bir biçimde özetlenir.
- Karar verme kuralı belirlenir.
- H_0 'ın kabulüne / reddine karar verilir. (F hesaplanan $<F$ tablo ise H_0 kabul edilir.)

10.7.Regresyon

Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerlerinin bağımsız değişkenler olarak arımı ile aralarındaki ilişkinin bir

257 Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate Data Analysis Seventh Edition Prentice Hall

258 Alpar, R. (2010). Spor, Sağlık ve Eğitim Bilimlerinde Örneklerle Uygulamalı İstatistik ve Geçerlilik-Güvenilirlik (Birinci Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

259 Alpar, R. (2010). Spor, Sağlık ve Eğitim Bilimlerinde Örneklerle Uygulamalı İstatistik ve Geçerlilik-Güvenilirlik (Birinci Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

260 Civelek, A., ve Durukan, B. (2012). İstatistiksel Analiz, İstatistiksel Bilgi Kullanıcıları İçin El Kitabı (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayınevi, 351,368.

matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecini anlatır.²⁶¹

Basit doğrusal regresyon eşitliği genel olarak;

$$Y = a + bX + e \text{ şeklinde oluşturulur.}$$

Ancak regresyon eşitliğini oluşturmada izlenen yöntem, hata terimini (e) minimize etmeyi amaçladığından eşitlikte yer alan hata terimi çıkartılır ve eşitlik uygulamada;

$$Y = a + bX \text{ şeklinde yazılır.}^{262}$$

Bağımsız değişkenlerin birden çok olduğu durumlarda çoklu doğrusal regresyon modeli k sayıda değişken için

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \dots + \beta_kX_k + \varepsilon \text{ şeklinde yazılır. (Ersoy, Erbaş: 1996;340-352).}$$

10.8. Veri Seti Analiz Sonuçları

10.8.1. Frekans Dağılımları

Yapılan anket çalışmasının ilk bölümünde katılımcılara cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, statü, iş tecrübesi ve gelir durumu sorulmuştur. Çalışma değerlendirilirken uygun yöntemler kullanılarak bu demografik değişkenlerin frekans dağılımları üç ayrı kuruma göre aşağıdaki gibi tablolaştırılmıştır:

Tablo 10.1 : Kurum – 1 Demografik Dağılım Tablosu.

Demografik Özellikler	Değer	Frekans	Oran
Cinsiyet	Kadın	34	30.4
	Erkek	78	69.6
Eğitim Durumu	İlkokul	0	0
	Ortaokul	3	2.7
	Lise	23	20.5
	Yüksekokul	35	31.3
	Lisans	29	25.9

261 Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 32(32), 470-483.

262 Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 32(32), 470-483.

	Yüksek Lisans ve Üzeri	22	19.6
Medeni Durum	Evli	80	71.4
	Bekar	32	28.6
Statü	Yönetici	5	4.5
	Kadrolu işçi	0	0
	Sözleşmeli işçi	46	41.1
	Memur	0	0
	Diğer	61	54.5
Yaş Grubu	18-25 yaş arası	4	3.6
	26-35 yaş arası	59	52.7
	36-50 yaş arası	43	38.4
	51-65 yaş arası	6	5.4
İş Tecrübesi	1 yıldan az	7	6.3
	1-5 yıl arası	39	34.8
	6-10 yıl arası	28	25.0
	11-15 yıl arası	14	12.5
	16-20 yıl arası	15	13.4
	21 yıl ve üzeri	9	8.0
Gelir Durumu	0-1603 TL	2	1.8
	1604-2500 TL	29	25.9
	2501-3500 TL	45	40.2
	3501-5000TL	20	17.9
	5000 TL üzeri	16	14.3
Toplam		112	100

Kurum-1 için yapılan analizler göz önüne alındığında çalışanların %30.4'ü kadınlardan %69.6'sının ise erkeklerden oluştuğu görülmektedir.

Kurum-1 örnekleme eğitimi durumu bakımından incelendiğinde; örneklemin %2.7'si ortaokul, %20.5'i lise, %31.3'ü yüksek okul, %25.9'u lisans ve %19.6'unun ise yüksek lisans ve üzerinde eğitim seviyesine sahip oldukları görülmektedir. Örneklemin medeni durumu incelendiğinde katılımcıların %71.4'ünün evli, %28.6'sının ise bekar olduğu gözlemlenmektedir.

Kurum-1 için statü dağılımına bakıldığında katılımcıların %4.5'nin yönetici, %41.1'i sözleşmeli işçi ve %54,5'unun ise diğer statüden oldukları gözlemlenmektedir. Katılımcıların yaş grupları incelendiğinde %3.6'sının 18-25 yaş arası, %52.7'sinin 26-35 yaş arası, %38.4'ünün 36-50 yaş arası ve %5.4'ünün ise 51-65 yaş arası olduğu görülmektedir.

Kurum-1'deki katılımcıların iş tecrübeleri analiz edildiğinde %6.3'ünün 1 yıldan az, %34.8'inin 1-5 yıl arası, %25'inin 6-10 yıl arası, %12.5'inin 11-15 yıl arası, %13.4'ünün

16-20 yıl arası ve %8'inin ise 21 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Katılımcıların gelir durumları incelendiğinde %1.8'inin 0-1603 TL, %25.9'unun 1604-2500 TL, %40.2'sinin 2501-3500 TL, %17.9'unun 3501-5000 TL ve %14.3'ünün 5000 TL üzerinde kazanç sağladığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 10.2 : Kurum – 2 Demografik Dağılım Tablosu.

Demografik Özellikler	Değer	Frekans	Oran
Cinsiyet	Kadın	28	24.3
	Erkek	87	75.7
Eğitim Durumu	İlkokul	0	0
	Ortaokul	1	.9
	Lise	2	1.7
	Yüksekokul	41	35.7
	Lisans	64	55.7
	Yüksek Lisans ve üzeri	7	6.1
Medeni Durum	Evli	95	82.6
	Bekar	20	17.4
Statü	Yönetici	1	.9
	Kadrolu işçi	0	0
	Sözleşmeli işçi	0	0
	Memur	112	97.4
	Diğer	2	1.7
Yaş Grubu	18-25 yaş arası	6	5.2
	26-35 yaş arası	35	30.4
	36-50 yaş arası	63	54.8
	51-65 yaş arası	11	9.6
İş Tecrübesi	1 yıldan az	3	2.6
	1-5 yıl arası	9	7.8
	6-10 yıl arası	32	27.8
	11-15 yıl arası	32	27.8
	16-20 yıl arası	8	7.0
	21 yıl ve üzeri	31	27.0
Gelir Durumu	0-1603 TL	0	0
	1604-2500 TL	4	3.5
	2501-3500 TL	16	13.9
	3501-5000TL	44	38.3
	5000 TL üzeri	51	44.3
Toplam		115	100

Kurum-2 için yapılan analizler göz önüne alındığında çalışanların %24.3'ü kadınlardan %75.7'sinin ise erkeklerden oluştuğu görülmektedir.

Kurum-2 örneklemini eğitim durumu bakımından incelendiğinde; örneklemin %0.9'unun ortaokul, %1.7'sinin lise, %35.7'si yüksekokul, %55.7'si lisans ve %6.1'inin ise yüksek lisans ve üzerinde eğitim seviyesine sahip oldukları görülmektedir. Örneklemin medeni durumu incelendiğinde katılımcıların %82.6'sının evli, %17.4'ünün ise bekar olduğu gözlemlenmektedir.

Kurum-2 için statü dağılımına bakıldığında katılımcıların %0.9'unun yönetici, %97.4'ü memur ve %1.7'sinin ise diğer statüden oldukları gözlemlenmektedir. Katılımcıların yaş grupları incelendiğinde %5.2'sinin 18-25 yaş arası, %30.4'ünün 26-35 yaş arası, %54.8'inin 36-50 yaş arası ve %9.6'sının ise 51-65 yaş arası olduğu görülmektedir.

Kurum-2'deki katılımcıların iş tecrübeleri analiz edildiğinde %2.6'sının 1 yıldan az, %7.8'inin 1-5 yıl arası, %27.8'inin 6-10 yıl arası, %27.8'inin 11-15 yıl arası, %7'sinin 16-20 yıl arası ve %27'sinin ise 21 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Katılımcıların gelir durumları incelendiğinde %3.5'inin 1604-2500 TL, %13.9'unun 2501-3500 TL, %38.3'ünün 3501-5000 TL ve %44.3'ünün 5000 TL üzerinde kazanç sağladığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 10.3 : Kurum – 3 Demografik Dağılım Tablosu.

Demografik Özellikler	Değer	Frekans	Oran
Cinsiyet	Kadın	29	21.0
	Erkek	109	79.0
Eğitim Durumu	İlkokul	2	1.4
	Ortaokul	3	2.2
	Lise	51	37.0
	Yüksekokul	43	31.2
	Lisans	30	21.7
	Yüksek Lisans ve Üzeri	9	6.5
Medeni Durum	Evli	114	82.6
	Bekar	24	17.4
Statü	Yönetici	8	5.8
	Kadrolu işçi	87	63.0
	Sözleşmeli işçi	0	0
	Memur	35	25.4
	Diğer	8	5.8
Yaş Grubu	18-25 yaş arası	3	2.2

	26-35 yaş arası	30	21.7
	36-50 yaş arası	64	46.4
	51-65 yaş arası	41	29.7
İş Tecrübesi	1 yıldan az	0	0
	1-5 yıl arası	5	3.6
	6-10 yıl arası	25	18.1
	11-15 yıl arası	23	16.7
	16-20 yıl arası	19	13.8
	21 yıl ve üzeri	66	47.8
Gelir Durumu	0-1603 TL	1	.7
	1604-2500 TL	21	15.2
	2501-3500 TL	53	38.4
	3501-5000 TL	51	37.0
	5000 TL üzeri	12	8.7
Toplam		138	100

Kurum-3 için yapılan analizler göz önüne alındığında çalışanların %21'i kadınlardan %79'unun ise erkeklerden oluştuğu görülmektedir.

Kurum-3 örneklemini eğitim durumu bakımından incelendiğinde; örneklemin %1.4'ünün ilkokul, %2.2'sinin ortaokul, %37'sinin lise, %31.2'sinin yüksekokul, %21.7'sinin lisans ve %6.5'inin ise yüksek lisans ve üzerinde eğitim seviyesine sahip oldukları görülmektedir. Örneklemin medeni durumu incelendiğinde katılımcıların %82.6'sının evli, %17.4'ünün ise bekar olduğu gözlemlenmektedir.

Kurum-3 için statü dağılımına bakıldığında katılımcıların %5.8'inin yönetici, %63'ünün kadrolu işçi, %25.4'ünün memur ve %5.8'inin ise diğer statüden oldukları gözlemlenmektedir. Katılımcıların yaş grupları incelendiğinde %2.2'sinin 18-25 yaş arası, %21.7'sinin 26-35 yaş arası, %46.4'ünün 36-50 yaş arası ve %29.7'sinin ise 51-65 yaş arası olduğu görülmektedir.

Kurum-3'teki katılımcıların iş tecrübeleri analiz edildiğinde %3.6'sının 1-5 yıl arası, %18.1'inin 6-10 yıl arası, %16.7'sinin 11-15 yıl arası, %13.8'inin 16-20 yıl arası ve %47.8'inin ise 21 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Katılımcıların gelir durumları incelendiğinde %0.7'sinin 0-1603 TL, %15.2'sinin 1604-2500 TL, %38.4'ünün 2501-3500 TL, %37'sinin 3501-5000 TL ve %8.7'sinin 5000 TL üzerinde kazanç sağladığı sonucuna varılmıştır.

10.8.2.Frekans Tabloları – Ortalamalar – Standart Sapmalar

Ölçeklerin frekans tabloları oluşturulmadan önce ölçeklerin tanımlanması ve kısaltmalarının daha kolay anlaşılması için aşağıdaki ölçeklerin kısaltmaları ve ölçek ifadelerinin bulunduğu tablo hazırlanmıştır.

Tablo 10.4 : Anket İfadelerinin Tanımlanma Tablosu.

ÖLÇEK İSİMLERİ	KISALTMALAR	İFADELER
İŞ TATMİNİ	İT1	İşimden gerçekten zevk alırım.
	İT2	İşimi ortalama bir çalışandan daha fazla severim.
	İT3	İşimden nadiren sıkılırım.
	İT4	Başka bir iş yapmayı arzu etmem.
	İT5	Çoğu günler işim konusunda istekliyimdir.
	İT6	İşimden oldukça tatmin olduğumu hissedirim.
İŞTEN AYRILMA NİYETİ	İAN1	Kurumdan ancak emekli olarak ayrılmak istiyorum.
	İAN2	En kısa zamanda başka bir iş bularak kurumumdan ayrılmak istiyorum.
	İAN3	Bir süre daha burada çalışıp, sonra başka bir kuruma geçmek istiyorum.
DUYGUSAL BAĞLILIK	DB1	Çevreme, bu işletmenin/kurumun çalışılabilecek harika bir işletme/kurum olduğunu rahatlıkla söyleyebilirim.
	DB2	Kendi değerlerimi işletme/kurum değerlerine yakın görmekteyim.
	DB3	Çevreme, bu işletmenin/kurumun bir bireyi olduğumu gururla söyleyebilirim.
	DB4	Diğer işletmeler/kurumlar arasından bu işletmede çalışmayı seçtiğim için son derece mutluyum.
	DB5	Bana göre, bu işletme/kurum çalışılabilecek olası işletmelerin en iyisidir.
DEVAM BAĞLILIĞI	DVB1	Çalıştığım işletmeye/kuruma olan bağlılık düzeyim çok azdır.
	DVB2	Bulduğum işletmede/kurumda çalışmayı sürdürürebilmek için, hemen hemen her türlü görevi kabul ederim.

	DVB3	Çalıştığım işletme/kurum, iş performansı açısından bana en iyi şekilde ilham vermektedir.
	DVB4	Çalıştığım işletmeye/kuruma süresiz bağlı kalarak, çok şeyin kazanılacağı inancında değilim.
	DVB5	İşletmenin/Kurumun geleceğini gerçekten önemsiyorum.
NORMATİF BAĞLILIK	NB1	İşletmenin/Kurumun başarısına yardımcı olabilmek için benden normal olarak beklenenin üzerinde çaba sarf etme arzusundayım.
	NB2	Görevim aynı kaldığı sürece diğer işletmelerde/kurumlarda çalışabilirim.
	NB3	Mevcut şartlar altında meydana gelebilecek çok küçük bir değişiklik, işten ayrılmama sebep olabilir
	NB4	Çoğu zaman, bu işletmenin/kurumun iş görenlerini ilgilendiren önemli konulara ilişkin politikalarına katılmak güçtür.
	NB5	Bu işletmede/kurumda çalışmaya karar vermiş olmam benim için kesinlikle yanlış bir karardı.
ETİK LİDERLİK	ET1	Yöneticiler, çalışanlar için güvenli, sağlıklı ve çekici bir çalışma ortamı oluşturur.
	ET2	Yöneticiler, çalışanlara karşı saygılı ve itibarlı davranır.
	ET3	Yöneticiler, çalışanların yükselmesinde etnik köken, cinsiyet, yaş veya diğer başka ayrımları dikkate almadan onlara adil ve eşit fırsatlar sağlar.
	ET4	Yöneticiler, çalışanlar için fiziksel ve ruhsal sağlık desteği sağlar.
	ET5	Yöneticiler, çalışanlar için anlamlı bir çalışma sağlar.
	ET6	Yöneticiler, çalışanların kendilerini geliştirmelerini teşvik eder.

İş tatmini ölçeğinin üç ayrı kuruma göre frekans dağılımı, ölçek ortalaması ve standart sapması aşağıda verilmiştir:

Tablo 10.5 : Kurum-1 İş Tatmini Ölçeği Frekans – Ortalama – Standart Sapma Tablosu

SORU	Frekans ve Oran										Ortalama	Standart sapma
	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
İT1.	5	4.5	9	8	16	14.3	54	48.2	28	25	3.81	1.044
İT2.	5	4.5	13	11.6	18	16.1	48	42.9	28	25	3.72	1.100
İT3.	12	10.7	15	13.4	28	25	39	34.8	18	16.1	3.32	1.210
İT4.	19	17	19	17	22	19.6	26	23.2	26	23.2	3.19	1.411
İT5.	8	7.1	10	8.9	15	13.4	48	42.9	31	27.7	3.75	1.166
İT6.	9	8	11	9.8	30	26.8	36	32.1	26	23.2	3.53	1.185

Yukarıdaki tabloda Kurum-1’de yapılan analizde iş tatmini ölçeği önermelerine verilen cevapların frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Elde edilen bulgular incelediğinde katılımcıların en fazla İT1 (İşimden gerçekten zevk alırım.) önermesine katılım (3.81) gösterdikleri görülmektedir.

Tablo 10.6 : Kurum-2 İş Tatmini Ölçeği Frekans – Ortalama – Standart Sapma Tablosu

SORU	Frekans ve Oran										Ortalama	Standart sapma
	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
İT1.	4	3.5	16	13.9	19	16.5	52	45.2	24	20.9	3.66	1.067
İT2.	4	3.5	12	10.4	21	18.3	57	49.6	21	18.3	3.69	1.003
İT3.	6	5.2	23	20	27	23.5	46	40	13	11.3	3.32	1.081
İT4.	17	14.8	16	13.9	23	20	40	34.8	19	16.5	3.24	1.302
İT5.	7	6.1	14	12.2	13	11.3	61	53	20	17.4	3.63	1.095
İT6.	5	4.3	20	17.4	29	25.2	44	38.3	17	14.8	3.42	1.076

Yukarıdaki tabloda Kurum-2’de yapılan analizde iş tatmini ölçeği önermelerine verilen cevapların frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Elde edilen bulgular incelediğinde katılımcıların en fazla İT2 (İşimi ortalama bir çalışandan daha fazla severim.) önermesine katılım (3.69) gösterdikleri görülmektedir.

Tablo 10.7 : Kurum-3 İş Tatmini Ölçeği Frekans – Ortalama – Standart Sapma Tablosu

SORU	Frekans ve Oran										Ortalama	Standart sapma
	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
İT1.	4	2.9	17	12.3	21	15.2	64	46.4	32	23.2	3.75	1.040
İT2.	4	2.9	17	12.3	23	16.7	67	48.6	27	19.6	3.70	1.015
İT3.	16	11.6	29	21	23	16.7	50	36.2	20	14.5	3.21	1.258
İT4.	20	14.5	33	23.9	22	15.9	38	27.5	25	18.1	3.11	1.349
İT5.	7	5.1	16	11.6	24	17.4	67	48.6	24	17.4	3.62	1.062
İT6.	9	6.5	23	16.7	26	18.8	53	38.4	27	19.6	3.48	1.173

Yukarıdaki tabloda Kurum-3'te yapılan analizde iş tatmini ölçeği önermelerine verilen cevapların frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Elde edilen bulgular incelediğinde katılımcıların en fazla İT1 (İşimden gerçekten zevk alırım.) önermesine katılım (3.75) gösterdikleri görülmektedir.

Bu sonuçlar ışığında tablolardaki verilen cevapların ortalama değerleri karşılaştırıldığında uygulanan ölçeklerin aynı olmasına rağmen elde edilen bulguların kurumlar arasında farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

İşten ayrılma niyeti ölçeğinin üç ayrı kuruma göre frekans dağılımı, ölçek ortalaması ve standart sapması aşağıda verilmiştir:

Tablo 10.8 : Kurum-1 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Frekans – Ortalama – Standart Sapma Tablosu

SORU	Frekans ve Oran										Ortalama	Standart sapma
	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
İ.A.N.1.	27	24.1	28	25	23	20.5	17	15.2	17	15.2	2.72	1.383
İ.A.N.2.	36	32.1	33	29.5	18	16.1	8	7.1	17	15.2	2.44	1.400
İ.A.N.3.	30	26.8	25	22.3	25	22.3	17	15.2	15	13.4	2.66	1.373

Yukarıdaki tabloda Kurum-1’de yapılan analizde işten ayrılma niyeti ölçeği önermelerine verilen cevapların frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Elde edilen bulgular incelediğinde katılımcıların en fazla İAN1 (Kurumdan ancak emekli olarak ayrılmak istiyorum.) önermesine katılım (2.72) gösterdikleri görülmektedir.

Tablo 10.9 : Kurum-2 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Frekans – Ortalama – Standart Sapma Tablosu

SORU	Frekans ve Oran										Ortalama	Standart sapma
	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
İ.A.N.1.	28	24.3	43	37.4	15	13	20	17.4	9	7.8	2,47	1.252
İ.A.N.2.	46	40	30	26.1	21	18.3	11	9.6	7	6.1	2,16	1.225
İ.A.N.3.	42	36.5	26	22.6	22	19.1	20	17.4	5	4.3	2,30	1.251

Yukarıdaki tabloda Kurum-1’de yapılan analizde işten ayrılma niyeti ölçeği önermelerine verilen cevapların frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Elde edilen bulgular incelediğinde katılımcıların en fazla İAN1 (Kurumdan ancak emekli olarak ayrılmak istiyorum.) önermesine katılım (2.47) gösterdikleri görülmektedir.

Tablo 10.10 : Kurum-3 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Frekans – Ortalama – Standart Sapma Tablosu

SORU	Frekans ve Oran										Ortalama	Standart sapma
	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
İ.A.N.1.	31	22.5	61	44.2	33	23.9	9	6.5	4	2.9	2.23	0.969
İ.A.N.2.	40	29	51	37	33	23.9	10	7.2	4	2.9	2.18	1.027
İ.A.N.3.	36	26.1	56	40.6	32	23.2	8	5.8	6	4.3	2.22	1.038

Yukarıdaki tabloda Kurum-3’te yapılan analizde işten ayrılma niyeti ölçeği önermelerine verilen cevapların frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Elde edilen bulgular incelediğinde katılımcıların en fazla İAN1 (Kurumdan ancak emekli olarak ayrılmak istiyorum.) önermesine katılım (2.23) gösterdikleri görülmektedir.

Üç kurumda da yapılan değerlendirmeler göz önüne alındığında en fazla katılım gösterilen ifadenin aynı olmasına rağmen kurumda kuruma katılım oranının farklı olduğu

görülmektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutu üç ayrı kuruma göre frekans dağılımı, ölçek ortalaması ve standart sapması aşağıda verilmiştir:

Tablo 10.11 : Kurum-1 Duygusal Bağlılık Ölçeği Frekans – Ortalama – Standart Sapma Tablosu

SORU	Frekans ve oran										Ortalama	Standart sapma
	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
D.B.1	14	12.5	15	13.4	29	25.9	25	22.3	29	25.9	3.36	1.335
D.B.2	12	10.7	10	8.9	30	26.8	37	33	23	20.5	3.44	1.221
D.B.3	9	8	12	10.7	14	12.5	45	40.2	32	28.6	3.71	1.220
D.B.4	14	12.5	9	8	33	29.5	28	25	28	25	3.42	1.292
D.B.5	13	11.6	15	13.4	32	28.6	27	24.1	25	22.3	3.32	1.282

Yukarıdaki tabloda Kurum-1’de yapılan analizde örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık ölçeğinin önermelerine verilen cevapların frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Elde edilen bulgular incelendiğinde katılımcıların en fazla DB3 (Çevreme bu kurumun bir bireyi olduğumu gururla söyleyebilirim.) önermesine katılım (3.71) gösterdikleri görülmektedir.

Tablo 10.12 : Kurum-2 Duygusal Bağlılık Ölçeği Frekans – Ortalama – Standart Sapma Tablosu

SORU	Frekans ve oran										Ortalama	Standart sapma
	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
D.B.1	8	7	17	14.8	34	29.6	40	34.8	16	13.9	3.34	1.107
D.B.2	10	8.7	23	20	30	26.1	45	39.1	7	6.1	3.14	1.083
D.B.3	8	7	12	10.4	21	18.3	51	44.3	23	20	3.60	1.130
D.B.4	9	7.8	20	17.4	22	19.1	50	43.5	14	12.2	3.35	1.140
D.B.5	15	13	23	20	33	28.7	29	25.2	15	13	3.05	1.227

Yukarıdaki tabloda Kurum-2’de yapılan analizde örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutu olan duygusal bağlılık boyutunun önermelerine verilen cevapların frekans, yüzde,

ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Elde edilen bulgular incelediğinde katılımcıların en fazla DB3 (Çevreme bu kurumun bir bireyi olduğumu gururla söyleyebilirim.) önermesine katılım (3.60) gösterdikleri görölmektedir.

Tablo 10.13 : Kurum-3 Duygusal Bağlılık Ölçeği Frekans – Ortalama – Standart Sapma Tablosu

SORU	Frekans ve oran										Ortalama	Standart sapma
	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
D.B.1	13	9.4	23	16.7	31	22.5	46	33.3	25	18.1	3.34	1.223
D.B.2	15	10.9	24	17.4	36	26.1	44	31.9	19	13.8	3.20	1.203
D.B.3	9	6.5	23	16.7	23	16.7	46	33.3	37	26.8	3.57	1.232
D.B.4	9	6.5	17	12.3	35	25.4	47	34.1	30	21.7	3.52	1.154
D.B.5	14	10.1	21	15.2	36	26.1	42	30.4	25	18.1	3.31	1.225

Yukarıdaki tabloda Kurum-3'te yapılan analizde örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutu olan duygusal bağlılık boyutunun önermelerine verilen cevapların frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Elde edilen bulgular incelediğinde katılımcıların en fazla DB3 (Çevreme bu kurumun bir bireyi olduğumu gururla söyleyebilirim.) önermesine katılım (3.57) gösterdikleri görölmektedir.

Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutunu ele aldığımızda kurumlara göre ayrı ayrı yapılan değerlendirme sonuçlarında bütün kurumlarda ortalama olarak en fazla katılımın DB3 (Çevreme bu kurumun bir bireyi olduğumu gururla söylerim.) ifadesinde yoğunlaştığı görölmektedir. Fakat kurumların farklılığı ifadelere katılma ortalamasının da farklı olmasını etkilemiştir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin devam bağlılığı boyutu üç ayrı kuruma göre frekans dağılımı, ölçek ortalaması ve standart sapması aşağıda verilmiştir:

Tablo 10.14 : Kurum-1 Devam Bağlılığı Ölçeği Frekans – Ortalama – Standart Sapma Tablosu

SORU	Frekans ve oran										Ortalama	Standart sapma
	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
DV.B.1	7	6.3	18	16.1	21	18.8	25	22.3	41	36.6	3.67	1.290
DV.B.2	13	11.6	15	13.4	27	24.1	30	26.8	27	24.1	3.38	1.303
DV.B.3	12	10.7	13	11.6	29	25.9	36	32.1	22	19.6	3.38	1.232
DV.B.4	9	8	12	10.7	43	38.7	22	19.6	26	23.2	3.39	1.188
DV.B.5	13	11.6	9	8	17	15.2	32	28.6	41	36.6	3.71	1.347

Yukarıdaki tabloda Kurum-1’de yapılan analizde örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutu olan devam bağlılığı boyutunun önermelerine verilen cevapların frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Elde edilen bulgular incelediğinde katılımcıların en fazla DVB5 (Çevreme bu kurumun bir bireyi olduğumu gururla söyleyebilirim.) önermesine katılım (3.71) gösterdikleri görülmektedir.

Tablo 10.15 : Kurum-2 Devam Bağlılığı Ölçeği Frekans – Ortalama – Standart Sapma Tablosu

SORU	Frekans ve Oran										Ortalama	Standart sapma
	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
DV.B.1	14	12.2	9	7.8	23	20	35	30.4	34	29.6	3.57	1.318
DV.B.2	11	9.6	19	16.5	33	28.7	36	31.3	27	24.1	3.23	1.172
DV.B.3	11	9.6	18	15.7	26	22.6	46	40	14	12.2	3.30	1.162
DV.B.4	8	7	16	13.9	38	33	24	20.9	29	25.2	3.43	1.208
DV.B.5	14	12.2	15	13	14	12.2	51	44.3	21	18.3	3.43	1.271

Yukarıdaki tabloda Kurum-2’de yapılan analizde örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutu olan devam bağlılığı boyutunun önermelerine verilen cevapların frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Elde edilen bulgular incelediğinde katılımcıların en fazla DVB1 (Çalıştığım kuruma olan bağlılık düzeyim çok azdır.) önermesine katılım (3.57) gösterdikleri görülmektedir.

Tablo 10.16 : Kurum-3 Devam Bağlılığı Ölçeği Frekans – Ortalama – Standart Sapma Tablosu

SORU	Frekans ve Oran										Ortalama	Standart sapma
	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
DV.B.1	25	18.1	18	13	16	11.6	34	24.6	45	32.6	3.41	1.502
DV.B.2	12	8.7	25	18.1	37	26.8	41	29.7	23	16.7	3.28	1.195
DV.B.3	12	8.7	21	15.2	41	29.7	33	23.9	31	22.5	3.36	1.232
DV.B.4	15	10.9	18	13	38	27.5	23	16.7	44	31.9	3.46	1.346
DV.B.5	25	18.1	15	10.9	17	12.3	38	27.5	43	31.2	3.43	1.479

Yukarıdaki tabloda Kurum-2’de yapılan analizde örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutu olan devam bağlılığı boyutunun önermelerine verilen cevapların frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Elde edilen bulgular incelendiğinde katılımcıların en fazla DVB4 (Çalıştığım kuruma süresiz bağlı kalarak çok şeyin kazanılacağı inancında değilim.) önermesine katılım (3.46) gösterdikleri görülmektedir.

Kurumların devam bağlılığı analiz sonuçları incelendiğinde ortalama yoğunluklarının her kuruma göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Ortaya çıkan farklılığın kurumların işleyiş şeklinden veya kurum kültüründen kaynaklı olduğu düşünülmektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin normatif bağlılık boyutu üç ayrı kuruma göre frekans dağılımı, ölçek ortalaması ve standart sapması aşağıda verilmiştir:

Tablo 10.17 : Kurum-1 Normatif Bağlılık Ölçeği Frekans – Ortalama – Standart Sapma Tablosu

SORU	Frekans ve Oran										Ortalama	Standart sapma
	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
N.B.1	2	1.8	8	7.1	15	13.4	52	46.4	35	31.3	3.98	0.949
N.B.2	6	5.4	16	14.3	46	41.4	27	24.1	17	15.2	3.29	1.062
N.B.3	2	1.8	9	8	38	33.9	30	26.8	33	29.5	3.74	1.029
N.B.4	5	4.5	13	11.6	50	44.6	26	23.2	18	16.2	3.35	1.029
N.B.5	7	6.3	3	2.7	30	26.8	29	25.9	43	38.4	3.88	1.148

Yukarıdaki tabloda Kurum-1’de yapılan analizde örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutu olan normatif bağlılık boyutunun önermelerine verilen cevapların frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Elde edilen bulgular incelediğinde katılımcıların en fazla NB1 (İşletmenin/Kurumun başarısına yardımcı olabilmek için benden normal olarak beklenenin üzerinde çaba sarfetme arzusundayım.) önermesine katılım (3.98) gösterdikleri görülmektedir.

Tablo 10.18 : Kurum-2 Normatif Bağlılık Ölçeği Frekans – Ortalama – Standart Sapma Tablosu

SORU	Frekans ve Oran										Ortalama	Standart sapma
	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
N.B.1	8	7	12	10.4	23	20	50	43.5	22	19.1	3.57	1.124
N.B.2	3	2.6	21	18.3	40	34.8	24	20.9	27	23.5	3.44	1.118
N.B.3	6	5.2	10	8.7	30	26.1	34	29.6	35	30.4	3.71	1.145
N.B.4	5	4.3	13	11.3	54	47	28	24.3	15	13	3.30	0.984
N.B.5	9	7.8	11	9.6	20	17.4	41	35.7	34	29.6	3.70	1.215

Yukarıdaki tabloda Kurum-2’de yapılan analizde örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutu olan normatif bağlılık boyutunun önermelerine verilen cevapların frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Elde edilen bulgular incelendiğinde katılımcıların en fazla NB3 (Mevcut şartlar altında meydana gelebilecek çok küçük bir değişiklik işten ayrılmama neden olabilir.) önermesine katılım (3.71) gösterdikleri görülmektedir.

Tablo 10.19 : Kurum-3 Normatif Bağlılık Ölçeği Frekans – Ortalama – Standart Sapma Tablosu

SORU	Frekans ve Oran										Ortalama	Standart sapma
	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
N.B.1	8	5.8	12	8.7	25	18.1	58	42	35	25.4	3.72	1.112
N.B.2	11	8	15	10.9	4	34.1	39	28.3	26	18.8	3.39	1.149
N.B.3	8	5.8	14	10.1	35	25.4	39	28.3	42	30.4	3,67	1.179
N.B.4	7	5.1	8	5.8	67	48.6	42	30.4	14	10.1	3,35	0.925
N.B.5	14	10.1	11	8	30	21.7	37	26.8	46	33.3	3,65	1.294

Yukarıdaki tabloda Kurum-1’de yapılan analizde örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutu olan normatif bağlılık boyutunun önermelerine verilen cevapların frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Elde edilen bulgular incelendiğinde katılımcıların en fazla NB1 (İşletmenin/Kurumun başarısına yardımcı olabilmek için benden normal olarak beklenenin üzerinde çaba sarfetme arzusundayım.) önermesine katılım (3.72) gösterdikleri görülmektedir.

Normatif bağlılık ölçeği ifadelerinin ortalama dağılımları incelendiğinde diğer alt boyutlarda da görüldüğü gibi kurumlar arasında fark gözlemlenmektedir.

Etik bağlılık ölçeğinin üç ayrı kuruma göre frekans dağılımı, ölçek ortalaması ve standart sapması aşağıda verilmiştir:

Tablo 10.20 : Kurum-1 Etik Liderlik Ölçeği Frekans – Ortalama – Standart Sapma Tablosu

SORU	Frekans ve oran										Ortalama	Standart sapma
	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
E.T.1	2	1.8	20	17.9	40	35.7	35	31.3	15	13.4	3.37	0.986
E.T.2	2	1.8	14	12.5	39	34.8	47	42	10	8.9	3.44	0.888
E.T.3	1	0.9	26	23.2	44	39.3	33	29.5	8	7.1	3.19	0.906
E.T.4	2	1.8	13	11.6	52	46.4	36	32.1	9	8	3.33	0.853
E.T.5	3	2.7	18	16.1	36	32.1	43	38.4	12	10.7	3.38	0.970
E.T.6	1	0.9	26	23.2	40	35.7	36	32.1	9	8	3.23	0.930

Yukarıdaki tabloda Kurum-1’de yapılan analizde etik liderlik ölçeği önermelerine verilen cevapların frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Elde edilen bulgular incelediğinde katılımcıların en fazla ET2 (Yöneticiler, çalışanlara karşı saygılı ve itibarlı davranır.) önermesine katılım (3.44) gösterdikleri görülmektedir.

Tablo 10.21 : Kurum-2 Etik Liderlik Ölçeği Frekans – Ortalama – Standart Sapma Tablosu

SORU	Frekans ve oran										Ortalama	Standart sapma
	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
E.T.1	7	6.1	16	13.9	31	27	46	40	15	13	3.40	1.074
E.T.2	8	7	16	13.9	34	29.6	40	34.8	17	14.8	3.37	1.111
E.T.3	8	7	15	13	52	45.2	31	27	9	7.8	3.16	0.988
E.T.4	10	8.7	25	21.7	33	28.7	30	26.1	17	14.8	3.17	1.184
E.T.5	7	6.1	24	20.9	36	31.3	37	32.2	11	9.6	3.18	1.064
E.T.6	8	7	22	19.1	36	31.3	36	31.3	9	8	3.21	1.096

Yukarıdaki tabloda Kurum-2’de yapılan analizde etik liderlik ölçeği önermelerine verilen cevapların frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Elde edilen bulgular incelediğinde katılımcıların en fazla ET1 (Yöneticiler, çalışanlar için güvenli, sağlıklı ve çekici bir çalışma ortamı oluşturur.) önermesine katılım (3.40) gösterdikleri görülmektedir.

Tablo 10.22 : Kurum-3 Etik Liderlik Ölçeği Frekans – Ortalama – Standart Sapma Tablosu

SORU	Frekans ve oran										Ortalama	Standart sapma
	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
E.T.1	7	5.1	16	11.6	38	27.5	60	43.5	17	12.3	3.46	1.019
E.T.2	6	4.3	23	16.7	28	20.3	51	37	30	21.7	3.55	1.134
E.T.3	13	9.4	22	15.9	32	23.2	47	34.1	24	17.4	3.34	1.211
E.T.4	6	4.3	19	13.8	42	30.4	47	34.1	24	17.4	3.46	1.068
E.T.5	8	5.8	19	13.8	48	34.8	42	30.4	21	15.2	3.36	1.079
E.T.6	11	8	20	14.5	42	30.4	40	29	25	18.1	3.35	1.169

Yukarıdaki tabloda Kurum-3’de yapılan analizde etik liderlik ölçeği önermelerine verilen cevapların frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Elde edilen bulgular incelediğinde katılımcıların en fazla ET2 (Yöneticiler, çalışanlara karşı saygılı ve itibarlı davranır.) önermesine katılım (3.55) gösterdikleri görülmektedir. Sonuçlar incelendiğinde ortalamalardaki yoğunlukların kurumdan kuruma farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir.

10.8.3.Ölçeklerin Geçerlilik – Güvenilirlik Testleri ve Faktör Analizleri

Tablo 10.23 : Kurum - 1 İş Tatmini Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri

Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri	Faktör Açıklayıcılığı	Cronbach Alpha
İş Tatmini	İT5	.885	58.099	.838
	İT1	.858		
	İT6	.852		
	İT2	.776		
	İT4	.635		
	İT3	.483		
Toplam Açıklayıcılık			58,099	
Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy				0.841
Approx. Chi–Square				312.057
Bartlett's Test of Sphericity				df 15
				Sig. 0.000

n: 112

İş tatmini ölçeğinin Kurum-1 için yapılan analizlerin sonuçları incelendiğinde; Cronbach Alpha katsıyısının .838 olduğu görülmekte ve bu sonuç da yapılan analizde Kurum-1’de kullanılan ölçeğin son derece güvenilir olduğunu göstermektedir. Kurum-1 için ölçeğin geçerlilik derecesini tespit için hesaplanan KMO (0.841) ve Barlett testi ile hesaplanan p değeri (p=0.000) incelendiğinde veri setinin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir. Ayrıca Kurum-1 için uygulanan iş tatmini ölçeğinin faktör analizi sonuçlarına bakıldığında toplam varyansın %58.09’ünü açıkladığı görülmektedir ve bu oran kabul edilebilir bir değer olarak görülmektedir.

Tablo 10.24 : Kurum - 2 İş Tatmini Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri

Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri	Faktör Açıklayıcılığı	Cronbach Alpha
İş Tatmini	İT1	.885	62.643	.872
	İT6	.873		
	İT5	.839		
	İT2	.810		
	İT4	.691		
	İT3	.612		
Toplam Açıklayıcılık			62.643	
Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy				0.829
Approx. Chi–Square				373.012
Bartlett's Test of Sphericity				df 15
				Sig. 0.000

n: 115

İş tatmini ölçeğinin Kurum-2 için yapılan analizlerin sonuçları incelendiğinde; Cronbach Alpha katsıyısının .872 olduğu görülmekte ve bu sonuç da yapılan analizde Kurum-2’de kullanılan ölçeğin son derece güvenilir olduğunu göstermektedir. Kurum-2 için ölçeğin geçerlilik derecesini tespit için hesaplanan KMO (0.829) ve Barlett testi ile hesaplanan p değeri (p=0.000) incelendiğinde veri setinin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir. Ayrıca Kurum-2 için uygulanan iş tatmini ölçeğinin faktör analizi sonuçlarına bakıldığında toplam varyansın %62.64’ünü açıkladığı görülmektedir ve bu oran kabul edilebilir bir değer olarak görülmektedir.

Tablo 10.25 : Kurum - 3 İş Tatmini Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri

Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri ^{ab}	Faktör Açıklayıcılığı ^c	Cronbach Alpha
İş Tatmini	İT1	.860	55.721	.808
	İT5	.854		
	İT2	.840		
	İT6	.837		
	İT4	.602		
	İT3	.325		
Toplam Açıklayıcılık			55.721	
Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy				0.801
Approx. Chi–Square				368.386
Bartlett's Test of Sphericity				df 15
				Sig. 0.000
n: 138				

İş tatmini ölçeğinin Kurum-3 için yapılan analizlerin sonuçları incelendiğinde; Cronbach Alpha katsayısının .808 olduğu görülmekte ve bu sonuç da yapılan analizde Kurum-3'te kullanılan ölçeğin son derece güvenilir olduğunu göstermektedir. Kurum-3 için ölçeğin geçerlilik derecesini tespit için hesaplanan KMO (0.801) ve Bartlett testi ile hesaplanan p değeri (p=0.000) incelendiğinde veri setinin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir. Ayrıca Kurum-3 için uygulanan iş tatmini ölçeğinin faktör analizi sonuçlarına bakıldığında toplam varyansın %55.72'sini açıkladığı görülmektedir ve bu oran kabul edilebilir bir değer olarak görülmektedir.

Tablo 10.26 : Kurum - 1 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri

Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri ^{ab}	Faktör Açıklayıcılığı ^c	Cronbach Alpha
İşten Ayrılma Niyeti	AN2	.852	67.090	.754
	AN3	.838		
	AN1	.765		
Toplam Açıklayıcılık			65.509	
Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy				.673
Approx. Chi–Square				81.773
Bartlett's Test of Sphericity				df 3
				Sig. 0.000
n: 112				

İşten ayrılma niyeti ölçeğinin Kurum-1 için yapılan analizlerin sonuçları incelendiğinde; Cronbach Alpha katsıyısının .754 olduğu görülmekte ve bu sonuç da yapılan analizde Kurum-1’de kullanılan ölçeğin son derece güvenilir olduğunu göstermektedir. Kurum-1 için ölçeğin geçerlilik derecesini tespit için hesaplanan KMO (0.673) ve Barlett testi ile hesaplanan p değeri (p=0.000) incelendiğinde veri setinin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir. Ayrıca Kurum-1 için uygulanan iş tatmini ölçeğinin faktör analizi sonuçlarına bakıldığında toplam varyansın %65.50’sini açıkladığı görülmektedir ve bu oran kabul edilebilir bir değer olarak görülmektedir.

Tablo 10.27 : Kurum - 2 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri

Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri ^{ab}	Faktör Açıklayıcılığı ^c	Cronbach Alpha	
İşten Ayrılma Niyeti	AN3	.849		.711	
	AN2	.817	63.552		
	AN1	.719			
Toplam Açıklayıcılık			63.552		
Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy				.643	
Approx. Chi–Square				68.925	
Bartlett's Test of Sphericity				df	3
				Sig.	0.000
n: 115					

İşten ayrılma niyeti ölçeğinin Kurum-2 için yapılan analizlerin sonuçları incelendiğinde; Cronbach Alpha katsıyısının .711 olduğu görülmekte ve bu sonuç da yapılan analizde Kurum-2’de kullanılan ölçeğin son derece güvenilir olduğunu göstermektedir. Kurum-2 için ölçeğin geçerlilik derecesini tespit için hesaplanan KMO (0.643) ve Barlett testi ile hesaplanan p değeri (p=0.000) incelendiğinde veri setinin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir. Ayrıca Kurum-2 için uygulanan iş tatmini ölçeğinin faktör analizi sonuçlarına bakıldığında toplam varyansın %63.55’ini açıkladığı görülmektedir ve bu oran kabul edilebilir bir değer olarak görülmektedir.

Tablo 10.28 : Kurum - 3 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri

Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri ^{ab}	Faktör Açıklayıcılığı ^c	Cronbach Alpha
İşten Ayrılma Niyeti	AN3	.892	75.790	.840
	AN2	.883		
	AN1	.835		
Toplam Açıklayıcılık			75,790	
Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy				.713
Approx. Chi–Square				168.508
Bartlett's Test of Sphericity				df 3
				Sig. 0.000
n: 138				

İş tatmini ölçeğinin Kurum-3 için yapılan analizlerin sonuçları incelendiğinde; Cronbach Alpha katsıyısının .840 olduğu görülmekte ve bu sonuç da yapılan analizde Kurum-3'te kullanılan ölçeğin son derece güvenilir olduğunu göstermektedir. Kurum-3 için ölçeğin geçerlilik derecesini tespit için hesaplanan KMO (0.713) ve Barlett testi ile hesaplanan p değeri (p=0.000) incelendiğinde veri setinin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir. Ayrıca Kurum-3 için uygulanan iş tatmini ölçeğinin faktör analizi sonuçlarına bakıldığında toplam varyansın %75.79'unu açıkladığı görülmektedir ve bu oran kabul edilebilir bir değer olarak görülmektedir.

Tablo 10.29 : Kurum - 1 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri

Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri	Faktör Açıklayıcılığı	Cronbach Alpha	
Devam Bağlılığı	DEV5	.840	28.112	0.932	
	DEV2	.834			
	DEV1	.820			
	DEV4	.786			
	DEV3	.728			
Duygusal Bağlılık	DB4	.803	22.669	0.770	
	DB3	.712			
	DB1	.702			
	DB2	.663			
	DB5	.653			
Normatif Bağlılık	NB3	.758	18.884	0.880	
	NB1	.750			
	NB2	.750			
	NB4	.722			
	NB5	.696			
Toplam Açıklayıcılık			69.664		
Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy				0.898	
Bartlett's Test of Sphericity				Approx. Chi–Square	1092.969
				df	105
				Sig.	0.000

n: 112

Örgütsel bağlılık ölçeğinin üç ayrı boyutu ele alınmıştır. Kurum-1 için yapılan analizlerin sonuçları incelendiğinde; devam bağlılığı boyutu Cronbach Alpha katsayısının .932 olduğu, duygusal bağlılık boyutu Cronbach Alpha katsayısının .770 olduğu, normatîf bağlılığı Cronbach Alpha katsayısının .880 olduğu görülmekte ve bu sonuç da yapılan analizde Kurum-1'de kullanılan ölçeğin son derece güvenilir olduğunu göstermektedir. Kurum-1 için ölçeğin geçerlilik derecesini tespit için hesaplanan KMO (0.898) ve Bartlett testi ile hesaplanan p

değeri ($p=0.000$) incelendiğinde veri setinin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir. Ayrıca Kurum-1 için uygulanan örgütsel bağlılık ölçeğinin boyutlarının faktör analizi sonuçlarına bakıldığında devam bağlılığının ölçeğin %28.11'ini, duygusal bağlılığın ölçeğin %22.66'sını ve norm bağlılığının ölçeğin %18.88'ini açıklamasının yanı sıra toplam varyansın %69.66'sının açıklandığı görülmektedir ve bu oran kabul edilebilir bir değer olarak görülmektedir.

Tablo 10.30 : Kurum - 2 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri

Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri ^{ab}	Faktör Açıklayıcılığı ^c	Cronbach Alpha
Devam Bağlılığı	DEV2	0.857	28.945	0.923
	DEV5	0.851		
	DEV1	0.848		
	DEV3	0.780		
	DEV4	0.742		
Normatif Bağlılık	NB5	0.881	26.012	0.904
	NB3	0.861		
	NB2	0.860		
	NB1	0.813		
	NB4	0.773		
Duygusal Bağlılık	DB5	0.813	19.023	0.845
	DB4	0.798		
	DB1	0.658		
	DB3	0.616		
Toplam Açıklayıcılık			73.981	
Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy				0.888
Bartlett's Test of Sphericity				Approx. Chi–Square
				1114.080
				df
				91
				Sig.
				0.000

n: 115

Örgütsel bağlılık ölçeğinin üç ayrı boyutu ele alınmıştır. Kurum-2 için yapılan analizlerin sonuçları incelendiğinde; devam bağlılığı boyutu Cronbach Alpha katsayısının .923 olduğu, duygusal bağlılık boyutu Cronbach Alpha katsayısının .845 olduğu, norm bağlılığı Cronbach Alpha katsayısının .904 olduğu görülmekte ve bu sonuç da yapılan analizde Kurum-2'de kullanılan ölçeğin son derece güvenilir olduğunu göstermektedir. Kurum-2 için ölçeğin

geçerlilik derecesini tespit için hesaplanan KMO (0.888) ve Barlett testi ile hesaplanan p değeri (p=0.000) incelendiğinde veri setinin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir. Ayrıca Kurum-2 için uygulanan örgütsel bağlılık ölçeğinin boyutlarının faktör analizi sonuçlarına bakıldığında devam bağlılığının ölçeğin %28.94'ünü, duygusal bağlılığın ölçeğin %19.02'sini ve norm bağlılığının ölçeğin %26.01'ini açıklamasının yanı sıra toplam varyansın %73.98'inin açıklandığı görülmektedir ve bu oran kabul edilebilir bir değer olarak görülmektedir.

Tablo 10.31 : Kurum - 3 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri

Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri	Faktör Açıklayıcılığı	Cronbach Alpha	
Devam Bağlılığı	DEV5	0.838	26.064	0.931	
	DEV1	0.835			
	DEV2	0.822			
	DEV4	0.811			
	DEV3	0.770			
Normatif Bağlılık	NB3	0.846	23.270	0.890	
	NB1	0.841			
	NB2	0.835			
	NB5	0.784			
	NB4	0.772			
Duygusal Bağlılık	DB1	0.787	19.726	0.809	
	DB5	0.734			
	DB4	0.723			
	DB3	0.708			
	DB2	0.614			
Toplam Açıklayıcılık			69.060		
Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy				0.876	
Bartlett's Test of Sphericity				1303.834	
				df	105
				Sig.	0.000

n: 138

Örgütsel bağlılık ölçeğinin üç ayrı boyutu ele alınmıştır. Kurum-3 için yapılan analizlerin sonuçları incelendiğinde; devam bağlılığı boyutu Cronbach Alpha katsayısının .931 olduğu, duygusal bağlılık boyutu Cronbach Alpha katsayısının .809 olduğu, norm bağlılığı Cronbach Alpha katsayısının .890 olduğu görülmekte ve bu sonuç da yapılan analizde Kurum-3’de kullanılan ölçeğin son derece güvenilir olduğunu göstermektedir. Kurum-3 için ölçeğin geçerlilik derecesini tespit için hesaplanan KMO (0.876) ve Barlett testi ile hesaplanan p değeri (p=0.000) incelendiğinde veri setinin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir. Ayrıca Kurum-3 için uygulanan örgütsel bağlılık ölçeğinin boyutlarının faktör analizi sonuçlarına bakıldığında devam bağlılığının ölçeğin %26.06’sının, duygusal bağlılığın ölçeğin %19.72’sini ve norm bağlılığının ölçeğin %23.27’sini açıklamasının yanı sıra toplam varyansın %69.06’nın açıklandığı görülmektedir ve bu oran kabul edilebilir bir değer olarak görülmektedir.

Tablo 10.32 : Kurum - 1 Etik Liderlik Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri

Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri ^{ab}	Faktör Açıklayıcılığı ^c	Cronbach Alpha
Etik Liderlik	ET1	.861	62.221	.877
	ET2	.853		
	ET5	.771		
	ET3	.763		
	ET4	.761		
	ET6	.714		
Toplam Açıklayıcılık			62.221	
Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy				.849
Approx. Chi–Square				342.818
Bartlett's Test of Sphericity				df 15
				Sig. 0.000

n:112

Etik liderlik ölçeğinin Kurum-1 için yapılan analizlerin sonuçları incelendiğinde; Cronbach Alpha katsayısının .877 olduğu görülmekte ve bu sonuç da yapılan analizde Kurum-1’de kullanılan ölçeğin son derece güvenilir olduğunu göstermektedir. Kurum-1 için ölçeğin geçerlilik derecesini tespit için hesaplanan KMO (0.849) ve Barlett testi ile hesaplanan p değeri (p=0.000) incelendiğinde veri setinin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir. Ayrıca Kurum-1 için uygulanan iş tatmini ölçeğinin faktör analizi sonuçlarına bakıldığında

toplam varyansın %62.22'sini açıkladığı görülmektedir ve bu oran kabul edilebilir bir değer olarak görülmektedir.

Tablo 10.33 : Kurum - 2 Etik Liderlik Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri

Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri ^{ab}	Faktör Açıklayıcılığı ^c	Cronbach Alpha
Etik Liderlik	ET2	.886	68.488	.907
	ET1	.876		
	ET4	.828		
	ET5	.827		
	ET6	.786		
	ET3	.755		
	Toplam Açıklayıcılık			
Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy				.854
Approx. Chi–Square				452.946
Bartlett's Test of Sphericity				df 15
				Sig. 0.000
n:115				

Etik liderlik ölçeğinin Kurum-2 için yapılan analizlerin sonuçları incelendiğinde; Cronbach Alpha katsıyısının .907 olduğu görülmekte ve bu sonuç da yapılan analizde Kurum-2'de kullanılan ölçeğin son derece güvenilir olduğunu göstermektedir. Kurum-2 için ölçeğin geçerlilik derecesini tespit için hesaplanan KMO (0.854) ve Barlett testi ile hesaplanan p değeri (p=0.000) incelendiğinde veri setinin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir. Ayrıca Kurum-2 için uygulanan iş tatmini ölçeğinin faktör analizi sonuçlarına bakıldığında toplam varyansın %68.48'ini açıkladığı görülmektedir ve bu oran kabul edilebilir bir değer olarak görülmektedir.

Tablo 10.34 : Kurum - 3 Etik Liderlik Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri

Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri ^{ab}	Faktör Açıklayıcılığı ^c	Cronbach Alpha
Etik Liderlik	ET1	.840	58.061	.852
	ET2	.820		
	ET3	.763		
	ET4	.761		
	ET5	.708		
	ET6	.664		
Toplam Açıklayıcılık			58.061	
Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy				.811
Approx. Chi–Square				340.885
Bartlett's Test of Sphericity				df 15
				Sig. 0.000
n:138				

Etik liderlik ölçeğinin Kurum-3 için yapılan analizlerin sonuçları incelendiğinde; Cronbach Alpha katsıyısının .852 olduğu görülmekte ve bu sonuç da yapılan analizde Kurum-3'te kullanılan ölçeğin son derece güvenilir olduğunu göstermektedir. Kurum-3 için ölçeğin geçerlilik derecesini tespit için hesaplanan KMO (0.811) ve Barlett testi ile hesaplanan p değeri (p=0.000) incelendiğinde veri setinin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir. Ayrıca Kurum-3 için uygulanan iş tatmini ölçeğinin faktör analizi sonuçlarına bakıldığında toplam varyansın %58.06'sını açıkladığı görülmektedir ve bu oran kabul edilebilir bir değer olarak görülmektedir.

10.8.4.Korelasyon Analizleri

Analizde elde edilen verilerin ortalamaları hesaplanmış ve korelasyon analizleri elde edilmiştir. Yapılan bu analizlerle iş tatmini, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılığın üç alt boyutu olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ve etik liderlik davranışının üç ayrı kuruma dair analizleri hesaplanılmıştır.

Tablo 10.35 : Kurum - 1 Korelasyon Analizi Tablosu

n	1	2	3	4	5	6	Ortalama	Standart Sapma
İş Tatmini	1						3.5536	.88622
İşten Ayrılma Niyeti	-.597**	1					2.6071	1.13389
Duygusal Bağlılık	.645**	-.639**	1				3.4554	.88898
Devam Bağlılığı	.562**	-.572**	.635**	1			3.5071	1.12816
Normatif Bağlılık	.270**	-.132**	.304**	.190	1		3.6482	.77727
Etik Liderlik	.105	-.071	.136	.029	.011	1	3.3229	.72675

S: 365 n: Faktör Numarası *p< 0.05 ve **p< 0.01

Kurum-1 için yapılan analizde ölçeklerin ortalmaları, standart sapmaları ve korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde iş tatmini, işten ayrılma niyeti, duygusal bağlılık, normatif bağlılık arasındaki ikili ilişkiler anlamlıdır olduğu fakat etik liderlikle olan ikili ilişkilerin anlamlı olmadığı görülmektedir. Özellikle ölçeklerin alt boyutları da ele alınarak ölçekler arasındaki ilişkilerin daha güçlü olanları belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 10.36 : Kurum - 2 Korelasyon Analizi Tablosu

N	1	2	3	4	5	6	Ortalama	Standart Sapma
İş Tatmini	1						3.4942	.86488
İşten Ayrılma Niyeti	-.499**	1					2.3101	.98895
Duygusal Bağlılık	.527**	-.471**	1				3.3783	.81510
Devam Bağlılığı	.620**	-.363**	.513**	1			3.3948	1.07196
Normatif Bağlılık	.392**	-.223*	.384**	.242**	1		3.5461	.95341
Etik Liderlik	.156	-.182	.226*	.249**	.267**	1	3.4203	.89898

S: 365 n: Faktör Numarası *p< 0.05 ve **p< 0.01

Kurum-2’de yapılan analizler incelendiğinde ikili ilişkilerin sonuçlarında etik liderlik ile iş tatmini ve etik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki bulunamamıştır. Diğer değişkenler arasında ise anlamlı ilişki olduğu gözlemlenmiştir. (*p<0.05 ve **p<0.01)

Tablo 10.37 : Kurum - 3 Korelasyon Analizi Tablosu

n	1	2	3	4	5	6	Ortalama	Standart Sapma
İş Tatmini	1						3.4758	.82552
İşten Ayrılma Niyeti	-.264**	1					2.2101	.88061
Duygusal Bağlılık	.398**	-.288**	1				3.3744	.84812
Devam Bağlılığı	.440**	-.215**	.428**	1			3.3855	1.19869
Normatif Bağlılık	.220**	-.210*	.367**	.364**	1		3.5580	.94690
Etik Liderlik	.223**	-.147	.207*	.262**	.396**	1	3.4203	.84510

S: 365 n: Faktör Numarası *p< 0.05 ve **p< 0.01

Kurum-3’de yapılan korelasyon analiz sonuçlarına göre etik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Fakat bu ikili dışındaki değişkenlerin arasındaki ikili ilişkiler anlamlı çıkmıştır. İşten ayrılma niyeti ile diğer bağımsız değişkenler negatif ilişkili iken diğer değişkenlerinin kendi arasındaki korelasyon analizleri pozitif ilişkilidir.

10.8.5. Demografik Analizler

Yukarıda yapılan korelasyon analizleri sonucunda anlamlı ilişkiler bulunan bağımlı ve bağımsız değişkenlerin demografik değişkenler ile olan ilişkileri bu bölümde incelenecektir.

Cinsiyet ve medeni durum değişkenlerinin örnekleme 2 bağımsız gruba ayrıldığından t testi yapılmış olup diğer demografik değişkenlerin bağımsız gruplarının 2’den büyük olması sebebi ile hipotezleri sınamak amaçlı tek yönlü varyans testi uygulanmıştır.

Tablo 10.38 : Kurum – 1 İçin Cinsiyete İlişkin T-Testi Analiz Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	Ortalama	Standart Sapma	t-değeri	p-değeri	Varyans homojenliği
İş Tatmini	Kadın	2.6667	1.1484	-.195	0.846 (p>0.05)	F=.108 p=.743> 0.05
	Erkek	2.4706	1.1043			
Devam Bağlılığı	Kadın	3.4923	1.1476	-.210	0.834 (p>0.05)	F=.628 p=.429> 0.05
	Erkek	3.5412	1.0982			
Normatif Bağlılık	Kadın	3.6385	.7876	-.200	0,842 (p>0.05)	F=.022 p=.883> 0.05
	Erkek	3.6706	.7641			
Duygusal Bağlılık	Kadın	3.4338	.9006	-.388	0.699 (p>0.05)	F=.225 p=.614> 0.05
	Erkek	3.5049	.8727			
Etik Liderlik	Kadın	3.4081	.7815	1.901	0.060 (p>0.05)	F=5.613 p=.020< 0.05
	Erkek	3.1275	.5428			
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	2.6667	1.1484	.840	0.403 (p>0.05)	F=.090 p=.765> 0.05
	Erkek	2.4706	1.1043			

Tablo 10.39 :Kurum – 2 İçin Cinsiyete İlişkin T-Testi Analiz Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	Ortalama	Standart Sapma	t-değeri	p-değeri	Varyans homojenliği
İş Tatmini	Kadın	2.2222	.9437	-.082	0.935 (p>0.05)	F=2.533 p=.114> 0.05
	Erkek	2.5833	1.0910			
Devam Bağlılığı	Kadın	3.4184	1.0773	.415	0.679 (p>0.05)	F=.628 p=.429> 0.05
	Erkek	3.3214	1.0712			
Normatif Bağlılık	Kadın	3.4989	.9797	-.936	0.351 (p>0.05)	F=1.981 p=.162> 0.05
	Erkek	3.6929	.8666			
Duygusal Bağlılık	Kadın	3.4310	.7914	1.227	0.699 (p>0.05)	F=.926 p=.338> 0.05
	Erkek	3.2143	.8794			
Etik Liderlik	Kadın	3.2567	.8836	.216	0.829 (p>0.05)	F=.434 p=.511> 0.05
	Erkek	3.2143	.9610			
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	2.2222	.9437	-1.694	0.093 (p>0.05)	F=.783 p=.378> 0.05
	Erkek	2.5833	1.0910			

Tablo 10.40 :Kurum – 3 İçin Cinsiyete İlişkin T-Testi Analiz Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	Ortalama	Standart Sapma	t-değeri	p-değeri	Varyans homojenliği
İş Tatmini	Kadın	2.2202	.8786	.244	0.808 (p>0.05)	F=.203 p=.653> 0.05
	Erkek	2.1724	.9024			
Devam Bağlılığı	Kadın	3.3505	1.2290	-665	0.507 (p>0.05)	F=.628 p=.429> 0.05
	Erkek	3.5172	1.0869			
Normatif Bağlılık	Kadın	3.5413	.9715	-.400	0,690 (p>0.05)	F=.796 p=.374> 0.05
	Erkek	3.6207	.8608			
Duygusal Bağlılık	Kadın	3.4067	.8191	.867	0.223 (p>0.05)	F=.363 p=.548> 0.05
	Erkek	3.2529	.9549			
Etik Liderlik	Kadın	3.3914	.8484	-.776	0.439 (p>0.05)	F=.038 p=.845> 0.05
	Erkek	3.5287	.8381			
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	2.2202	.8786	.259	0.796 (p>0.05)	F=.382 p=.538> 0.05
	Erkek	2.1724	.9024			

Ankete katılan personelin ankette kullanılan değişkenler ile cinsiyetlerine göre kurumlara göre ayrı ayrı incelendiğinde değişkenlik göstermediği görülmektedir. Kurum1, Kurum 2 ve Kurum 3 için ayrı ayrı araştırma sonuçları analiz edildiğinde p değerlerinin bütün kurumlarda ve değişkenlerde farklılık göstermediği (p>0.05) olduğu görülmektedir.

Ölçek ve alt boyutlarının değerlendirilmesi yapılırken eğitim durumu bakımından farklılık olup olmadığını analiz etmek için One-way ANOVA kullanılmıştır.

Tablo 10.41 :Kurum – 1 İçin Eğitime İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları

Değişken	Eğitim Seviyesi	Ortalama	Standart Sapma	Homojen Varyans	F-değeri	p-değer
İş Tatmini	Ortaokul	3.8889	.4194	Levene: 4.096 p=0.004	5.436	0.001
	Lise	3.8913	.6408			
	Önlisans	3.5619	.7818			
	Lisans	3.7644	.6965			
	Y.lisans	3.8636	1.1690			
Devam Bağlılığı	Ortaokul	3.4000	1.2490	Levene: 2.035 p=0.095	.560	.692
	Lise	3.6087	1.1575			
	Önlisans	3.5600	1.0207			
	Lisans	3.6138	1.0635			
	Y.lisans	3.1909	1.3571			
Duygusal Bağlılık	Ortaokul	3.3333	.4409	Levene: 1.453 p=.222	1.228	.303
	Lise	3.4420	.8581			
	Önlisans	3.6048	.7410			
	Lisans	3.5632	.8924			
	Y.lisans	3.1061	1.1192			
Normatif Bağlılık	Ortaokul	3.4000	.2000	Levene: 1.292 p=.278	.149	.963
	Lise	3.6522	.9764			
	Önlisans	3.6971	.6162			
	Lisans	3.5931	.7828			
	Y.lisans	3.6727	.8608			
Etik Liderlik	Ortaokul	2.7222	.5357	Levene: .969 p=.428	2.917	.025
	Lise	3.1232	.7707			
	Önlisans	3.1762	.6441			
	Lisans	3.6264	.6278			
	Y.lisans	3.4470	.8187			
İşten Ayrılma Niyeti	Ortaokul	2.2222	.8388	Levene: 2.007 p=.099	3.128	0.018
	Lise	2.3623	1.2223			
	Önlisans	2.3429	.9092			
	Lisans	2.6322	1.0478			
	Y.lisans	3.3030	1.2844			

Tablo 10.42 :Kurum – 2 İçin Eğitime İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları

Değişken	Eğitim Seviyesi	Ortalama	Standart Sapma	Homojen Varyans	F-değeri	p-değer
İş Tatmini	Ortaokul	3.6667		Levene: .432 p=.731	.533	.712
	Lise	4.2500	.3535			
	Önlisans	3.4756	.9002			
	Lisans	3.4557	.8577			
	Y.lisans	3.7143	.8908			
Devam Bağlılığı	Ortaokul	3.8000		Levene: .036 p=.991	.358	.838
	Lise	3.0000	1.4142			
	Önlisans	3.3659	1.0926			
	Lisans	3.3750	1.0663			
	Y.lisans	3.8000	1.1489			
Duygusal Bağlılık	Ortaokul	3.8333		Levene: 1.378	.550	.699
	Lise	3.5833	.1178			

	Onlisans	3.3821	.8081	p=.253		
	Lisans	3.3906	.8437			
	Y.lisans	3.4048	.7382			
Normatif Bağlılık	Ortaokul	2.4000		Levene: 4.534	1.881	.119
	Lise	3.0000	1.6970			
	Onlisans	3.3659	1.1035	p=.005		
	Lisans	3.6250	.8383			
	Y.lisans	4.2000	.4320			
Etik Liderlik	Ortaokul	3.1667		Levene: .746	1.030	.395
	Lise	2.3333	.4714			
	Onlisans	3.1463	.9400	p=.527		
	Lisans	3.3646	.8606			
	Y.lisans	3.0238	1.0471			
İşten Ayrılma Niyeti	Ortaokul	2.0000		Levene: 2.175	.090	.986
	Lise	2.1667	1.6499			
	Onlisans	2.3740	.8504	p=.095		
	Lisans	2.2813	1.0825			
	Y.lisans	2.2857	.9704			

Tablo 10.43 :Kurum – 3 İçin Eğitime İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları

Değişken	Eğitim Seviyesi	Ortalama	Standart Sapma	Homojen Varyans	F-değeri	p-değer
İş Tatmini	Ortaokul	3.3333	.6009	Levene: 2.556	.396	.851
	Lise	3.4935	.6871			
	Onlisans	3.5349	.9762	p=.030		
	Lisans	3.4667	.9360			
	Y.lisans	3.1296	.5255			
Devam Bağlılığı	Ortaokul	3.3333	1.1718	Levene: 1.606	1.815	.414
	Lise	3.4431	1.2108			
	Önlisans	3.6279	1.1335	p=.163		
	Lisans	3.0600	1.2748			
	Y.lisans	3.7333	.9165			
Duygusal Bağlılık	Ortaokul	3.0000	.7637	Levene: 0.752	.597	.702
	Lise	3.2712	.9568			
	Önlisans	3.4612	.7496	p=.586		
	Lisans	3.3889	.8513			
	Y.lisans	3.4815	.5918			
Normatif Bağlılık	Ortaokul	3.8000	1.2165	Levene: 2.251	.544	.742
	Lise	3.5725	.8836			
	Önlisans	3.6698	.9450	p=.053		
	Lisans	3.3667	1.0739			
	Y.lisans	3.6222	.5333			
Etik Liderlik	Ortaokul	3.2222	.7698	Levene: 1.640	1.731	.132
	Lise	3.2059	.9277			

	Onlisans	3.6667	.7210	p=.154			
	Lisans	3.3722	.8826				
	Y.lisans	3.7222	.5951				
İşten Ayrılma Niyeti	Ortaokul	2.6667	1.4529	Levene:	.614	.690	
	Lise	2.1176	.7297	1.149			
	Onlisans	2.2946	1.0031				
	Lisans	2.2444	.9586	p=.338			
	Y.lisans	2.2222	.7071				

Tüm kullanılan ölçeklerin varyanslarının homojenliğinin sınındığı “H₀: $\mu_{ortaokul} = \mu_{lise} = \mu_{önlisans} = \mu_{lisans} = \mu_{y.lisans}$ ” yokluk hipotezleri, Levene test istatistiklerine ilişkin hesaplanan p değerlerinin Kurum 1 için iş tatmini hariç $p > 0.05$ olduğundan varyansların homojenlik gösterdiği söylenebilir. Aynı istatistik değerlendirmesi göz önüne alındığında Kurum 2 için ise normatif bağlılık hariç $p > 0.05$ olduğundan varyansların homojenlik göstermiştir. Kurum 3 için elde edilen sonuçlar incelendiğinde iş tatmini değişkeni hariç geri kalan ölçeklerde varyansların homojenliğinin sağlandığı görülmektedir.

Kurumlardaki eğitim düzeylerinin ölçeklere olan etkileri incelendiğinde Kurum 1 için iş tatmini, etik liderlik ve işten ayrılma niyetinin cinsiyete göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Diğer ölçek değişkenlerinin sonuçları ise $p > 0.05$ olduğundan Kurum 1 için farklılık göstermemektedir. Kurum 2 ve Kurum 3’te yapılan analiz sonuçları ele alındığında ise p değerlerinin $p > 0.05$ olması nedeni ile farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo 10.44 :Kurum – 1 İçin Yaşa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları

Değişken	Yaş Grubu	Ortalama	Standart Sapma	Homojen Varyans	F-değeri	p-değeri
İş Tatmini	18-25	3.5417	.5672	Levene: .727 p=.538	3.360	.021
	26-35	3.3333	.9233			
	36-50	3.7636	.7819			
	51-65	3.2222	.8541			
Devam Bağlılığı	18-25	3.3000	1.3515	Levene: 5.865 p=.001	6.179	0.01
	26-35	3.1458	1.1613			
	36-50	3.8698	.9298			
	51-65	3.6000	.3346			
Duygusal Bağlılık	18-25	3.3333	1.3052	Levene: .624 p=.601	3.632	.015
	26-35	3.2486	.8623			
	36-50	3.6357	.8207			
	51-65	4.2778	.7934			
Normatif Bağlılık	18-25	4.1500	.4123	Levene: .872 p=.458	.837	.476
	26-35	3.6034	.7478			
	36-50	3.6279	.7838			
	51-65	3.9000	1.1644			
	18-25	3.4583	.6988	Levene: 1.156	.177	.912
	26-35	3.3079	.6849			

Etik Liderlik	36-50	3.3062	.8261	p=.330		
	51-65	3.5000	.4472			
İşten Ayrılma Niyeti	18-25	2.8333	1.7320	Levene: 1.370 p=.256	6.380	.001
	26-35	2.9548	1.0693			
	36-50	2.2868	1.0068			
	51-65	1.3333	.8165			

Tablo 10.45 :Kurum – 2 İçin Yaşa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları

Değişken	Yaş Grubu	Ortalama	Standart Sapma	Homojen Varyans	F-değeri	p-değeri
İş Tatmini	18-25	3.3056	.1638	Levene: 2.240 p=.088	2.263	.085
	26-35	3.2048	.9306			
	36-50	3.6349	.8529			
	51-65	3.7121	.7531			
Devam Bağlılığı	18-25	3.3333	.6022	Levene: 5.029 p=0.003	1.978	.121
	26-35	3.2286	1.1511			
	36-50	3.3683	1.0663			
	51-65	4.1091	.8360			
Duygusal Bağlılık	18-25	3.1111	.2509	Levene: 3.040 p=.032	1.919	.131
	26-35	3.2143	.7226			
	36-50	3.4153	.8618			
	51-65	3.8333	.8881			
Normatif Bağlılık	18-25	3.2000	.9121	Levene: .169 p=.917	.783	.506
	26-35	3.4400	.9302			
	36-50	3.5873	.9297			
	51-65	3.8364	1.1960			
Etik Liderlik	18-25	3.1667	.7378	Levene: .220 p=.882	.548	.651
	26-35	3.2190	.9304			
	36-50	3.3201	.9031			
	51-65	3.9545	.8978			
İşten Ayrılma Niyeti	18-25	2,8013	1,11886	Levene: 3.780 p=.014	4.616	.004
	26-35	2,4667	0,94509			
	36-50	2,3750	0,94407			
	51-65	2,0000	0,75719			

Tablo 10.46 :Kurum – 3 İçin Yaşa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları

Değişken	Yaş Grubu	Ortalama	Standart Sapma	Homojen Varyans	F-değeri	p-değeri
İş Tatmini	18-25	3.1111	.5091	Levene: .392 p=.759	3.222	.025
	26-35	3.0944	.9051			
	36-50	3.6068	.8526			
	51-65	3.5772	.6520			
Devam Bağlılığı	18-25	2.9333	1.7009	Levene: .392	.957	.415
	26-35	3.3067	1.1527			
	36-50	3.2813	1.1714			

	51-65	3.6390	1.2443	p=.759		
Duygusal Bağlılık	18-25	2.6111	1.3977	Levene:	5.600	.001
	26-35	3.0667	.8018	.841		
	36-50	3.3073	.8144			
	51-65	3.7602	.7619	p=.474		
Normatif Bağlılık	18-25	3.8667	.3055	Levene:	.259	.855
	26-35	3.4600	.8552	1.243		
	36-50	3.5531	.9606			
	51-65	3.6146	1.0318	p=.297		
Etik Liderlik	18-25	3.1667	.8333	Levene:	.232	.874
	26-35	3.3389	.6982	2.806		
	36-50	3.4609	.7933			
	51-65	3.4350	1.0266	p=.042		
İşten Ayrılma Niyeti	18-25	2,8013	1,11886	Levene:	.210	.889
	26-35	2,4667	0,94509	.628		
	36-50	2,3750	0,94407			
	51-65	2,0000	0,75719	p=.598		

Tüm kullanılan ölçeklerin varyanslarının homojenliğinin sınındığı “H₀: $\mu_{18-25} = \mu_{26-35} = \mu_{36-50} = \mu_{51-65}$ ” yokluk hipotezleri, Levene test istatistiklerine ilişkin hesaplanan p değerlerinin Kurum 1 için devam bağlılığı hariç $p > 0.05$ olduğundan varyansların homojenlik gösterdiği söylenebilir. Kurum 2 için ise devam bağlılığı ve duygusal bağlılık hariç $p > 0.05$ olduğundan varyanslar homojendir. Kurum 3 için ise bütün değişken sonuçları $p > 0.05$ olduğundan sonuçlar homojendir.

Yapılan analizde kurumlar için yaş durumlarının anlamlılığı değerlendirildiğinde Kurum 1 için iş tatmini, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve işten ayrılma niyetinde yaş faktörünün fark yarattığı sonucu görülürken diğer değişkenler için fark yaratmadığı gözlenmiştir. Kurum 2 için yapılan analiz sonuçlarında ise sadece işten ayrılma niyeti ölçeğinin yaş ile farklılık gösterdiği görülmekte ve diğer değişken ölçeklerinin yaş ile farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Kurum 3 için yapılan analiz sonuçlarında ise sadece iş tatmini ve duygusal bağlılık ölçeklerinin yaş ile farklılık gösterdiği görülmekte ve diğer değişken ölçeklerinin yaş ile farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Ölçeklerin ve alt boyutların ortalamalarının hizmet yılı değişkeni bakımından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği, tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) yapılarak incelenmiştir.

Tablo 10.47 :Kurum – 1 İçin Hizmet Yılına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları

Değişken	Hizmet Yılı	Ortalama	Standart Sapma	Homojen Varyans	F-değeri	p-değer
İş Tatmini	0-1	3.8810	.4162	Levene: 1.484 p=.201	2.186	.061
	2-5	3.3504	.8055			
	6-10	3.5357	.9722			
	11-15	3.2500	1.1978			
	16-20	3.9889	.6314			
	20+	3.9815	.6689			
Devam Bağlılığı	0-1	4.2286	1.0226	Levene: 1.671 p=.148	2.906	.017
	2-5	3.2821	.9944			
	6-10	3.4857	1.1345			
	11-15	2.9571	1.3060			
	16-20	3.8400	1.1217			
	20+	4.2889	.8550			
Duygusal Bağlılık	0-1	4.1429	.6485	Levene: 1.801 p=.119	4.011	.002
	2-5	3.2863	.6522			
	6-10	3.3393	.9235			
	11-15	3.0476	1.0750			
	16-20	3.6778	.9989			
	20+	4.2778	.6180			
Normatif Bağlılık	0-1	4.0571	.5127	Levene: 1.220 p=.305	.809	.546
	2-5	3.5333	.7502			
	6-10	3.7500	.8011			
	11-15	3.7571	.7449			
	16-20	3.5200	.6360			
	20+	3.5556	1.1949			
Etik Liderlik	0-1	3.0476	.4162	Levene: 1.640 p=.156	1.124	.352
	2-5	3.2393	.8234			
	6-10	3.3333	.6051			

	11-15	3.2024	.6985			
	16-20	3.6556	.7929			
	20+	3.5000	.6922			
İşten Ayrılma Niyeti	0-1	2.0952	1.2868	Levene: 1.024 p=.407	2.533	.033
	2-5	2.7521	.9814			
	6-10	2.8929	1.2374			
	11-15	2.8810	1.1140			
	16-20	2.2000	.9742			
	20+	1.7407	1.1276			

Tablo 10.48 :Kurum – 2 İçin Hizmet Yılına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları

Değişken	Hizmet Yılı	Ortalama	Standart Sapma	Homojen Varyans	F-değeri	p-değer
İş Tatmini	0-1	3.1111	.6735	Levene: 1.065 p=.384	1.188	.320
	2-5	3.3519	.5555			
	6-10	3.2865	.9392			
	11-15	3.4792	.8085			
	16-20	3.8125	1.1319			
	20+	3.7204	.8348			
Devam Bağlılığı	0-1	2.6000	1.0583	Levene: 2.193 p=.060	.711	.617
	2-5	3.4667	.7937			
	6-10	3.2625	1.1809			
	11-15	3.3688	.9299			
	16-20	3.7750	.9706			
	20+	3.5161	1.1964			
Duygusal Bağlılık	0-1	2.9444	.2545	Levene: 2.355 p=.045	1.051	.392
	2-5	3.3519	.4819			
	6-10	3.1510	.8321			

	11-15	3.4740	.7296			
	16-20	3.4167	1.1683			
	20+	3.5538	.8707			
Normatif Bağlılık	0-1	3.8000	.5291	Levene: 2.957 p=.015	.892	.490
	2-5	3.0222	.9921			
	6-10	3.4250	.9012			
	11-15	3.6250	.7251			
	16-20	3.7250	1.2372			
	20+	3.6710	1.1390			
Etik Liderlik	0-1	2.2778	.8221	Levene: .475 p=.794	1.508	.193
	2-5	3.1852	1.0118			
	6-10	3.3646	.8481			
	11-15	3.2865	.8584			
	16-20	3.7083	.9584			
	20+	3.0753	.9137			
İşten Ayrılma Niyeti	0-1	2.7778	.3849	Levene: 2.374 p=.044	2.897	.017
	2-5	2.6296	.9493			
	6-10	2.7083	1.1601			
	11-15	2.2708	.8184			
	16-20	1.8750	.7332			
	20+	1.9140	.9066			

Tablo 10.49 :Kurum – 3 İçin Hizmet Yılına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları

Değişken	Hizmet Yılı	Ortalama	Standart Sapma	Homojen Varyans	F-değeri	p-değer
İş Tatmini	0-1			Levene: .772 p=.545	5.233	.001
	2-5	3.3667	.6497			
	6-10	3.1333	.9415			
	11-15	3.0072	.6788			

	16-20	3.7105	.7197			
	20+	3.7096	.7670			
Devam Bağlılığı	0-1			Levene: 1.123 p=.348	.813	.519
	2-5	2.8000	1.3928			
	6-10	3.2000	1.0785			
	11-15	3.4261	1.1806			
	16-20	3.2105	1.3848			
	20+	3.5364	1.1851			
Duygusal Bağlılık	0-1			Levene: 2.162 p=.077	4.050	.004
	2-5	2.9000	1.3874			
	6-10	3.1333	.6047			
	11-15	3.1014	.9662			
	16-20	3.1491	.9636			
	20+	3.6616	.7244			
Normatif Bağlılık	0-1			Levene: 1.749 p=.143	.143	.966
	2-5	3.3600	.5899			
	6-10	3.4960	.8526			
	11-15	3.6087	.8123			
	16-20	3.4947	1.2154			
	20+	3.5970	.9794			
Etik Liderlik	0-1			Levene: 1.216 p=.307	.326	.860
	2-5	3.0000	.9128			
	6-10	3.4267	.8066			
	11-15	3.4348	.7381			
	16-20	3.4035	.7644			
	20+	3.4495	.9235			
İşten Ayrılma Niyeti	0-1			Levene: 1.100	.502	.735

2-5	2.6000	1.1155	p=.359		
6-10	2.2000	.6085			
11-15	2.2464	.8116			
16-20	2.3509	1.0856			
20+	2.1313	.9205			

Tüm kullanılan ölçeklerin varyanslarının homojenliğinin sınındığı “H0: $\mu_{0-1} = \mu_{2-5} = \mu_{6-10} = \mu_{11-15} = \mu_{16-20} = \mu_{20+}$ ” yokluk hipotezleri, Levene test istatistiklerine ilişkin hesaplanan p değerlerinin Kurum 1’de yapılan analizlere bakıldığında $p > 0.05$ olması nedeniyle varyansların homojen dağılımın olduğu söylenebilmektedir. Kurum 2 için yapılan analizlere bakıldığında duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve işten ayrılma niyeti sonuçları dışında kalan sonuçların $p > 0.05$ değerini sağlaması nedeni ile varyans homojenliğini sağladığı söylenebilmektedir. Kurum 3 için yapılan analizler için ise yine bütün ölçek değişkenlerinin değerleri $p > 0.05$ değerini sağlaması nedeni varyansların homojen olduğu söylenebilmektedir.

Sonuçlar değerlendirildiğinde Kurum 1 için devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin üzerinde hizmet yılının fark yarattığı fakat iş tatmini, normatif bağlılık ve etik liderlik yönetimi üzerinde hizmet yılının fark yaratmadığı sonuçları gözlemlenmektedir. Kurum 2 için ise hizmet yılının sadece işten ayrılma niyeti ölçek değişkeni için fark yarattığı görülmektedir. Kurum 3 için hizmet yılının iş tatmini ve duygusal bağlılık ölçek değişkenleri üzerinde fark yarattığı görülmektedir.

Medeni hal değişkeninin örnekleme 2 bağımsız gruba ayrıldığından t testi yapılmış olup diğer demografik değişkenlerin bağımsız gruplarının 2’den büyük olması sebebi ile hipotezleri sınamak amaçlı tek yönlü varyans testi uygulanmıştır.

Tablo 10.50 : Kurum – 1 İçin Medeni Duruma İlişkin T-Testi Analiz Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	Ortalama	Standart Sapma	t-değeri	p-değeri	Varyans homojenliği
İş Tatmini	Evli	3.5833	.9136	.560	0.576 ($p > 0.05$)	F=.988 $p=.322 > 0.05$
	Bekar	3.4797	.8227			
Devam Bağlılığı	Evli	3.4653	1.1859	-.623	0.534 ($p > 0.05$)	F=3.509 $p=.064 > 0.05$
	Bekar	3.6125	.9784			
Normatif Bağlılık	Evli	3.6575	.8551	.199	0,843 ($p > 0.05$)	F=3.756 $p=.055 > 0.05$
	Bekar	3.6250	.5465			
Duygusal Bağlılık	Evli	3.4688	.9406	.251	0.802 ($p > 0.05$)	F=1.970 $p=.163 > 0.05$
	Bekar	3.4219	.7572			
Etik Liderlik	Evli	3.3708	.7551	1.104	0.272 ($p > 0.05$)	F=1.252 $p=.266 > 0.05$
	Bekar	3.2031	.6458			
İşten Ayrılma Niyeti	Evli	2.6125	1.1661	.079	0.937 ($p > 0.05$)	F=.674 $p=.413 > 0.05$
	Bekar	2.5938	1.0667			

Tablo 10.51 : Kurum – 2 İçin Medeni Duruma İlişkin T-Testi Analiz Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	Ortalama	Standart Sapma	t-değeri	p-değeri	Varyans homojenliği
İş Tatmini	Evli	3.5281	.8618	.915	0.362 (p>0.05)	F=.055 p=.816> 0.05
	Bekar	3.3333	.8835			
Devam Bağlılığı	Evli	3.4863	1.0390	2.023	0.045 (p<0.05)	F=1.986 p=.161> 0.05
	Bekar	3.9600	1.1454			
Normatif Bağlılık	Evli	3.5032	1.0041	-1.053	0.295 (p>0.05)	F=6.298 p=.014< 0.05
	Bekar	3.7500	.6419			
Duygusal Bağlılık	Evli	3.4351	.8115	1.642	0.103 (p>0.05)	F=.466 p=.496> 0.05
	Bekar	3.1083	.7970			
Etik Liderlik	Evli	3.2579	.8781	.298	0.766 (p>0.05)	F=281 p=.597> 0.05
	Bekar	3.1917	1.0149			
İşten Ayrılma Niyeti	Evli	2.1719	.9661	-3.416	0.001 (p<0.05)	F=2.410 p=.123> 0.05
	Bekar	2.9667	.8370			

Tablo 10.52 : Kurum – 3 İçin Medeni Duruma İlişkin T-Testi Analiz Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	Ortalama	Standart Sapma	t-değeri	p-değeri	Varyans homojenliği
İş Tatmini	Evli	3.5541	.8450	2.472	0.015 (p<0.05)	F=1.902 p=.170> 0.05
	Bekar	3.1042	.6134			
Devam Bağlılığı	Evli	3.4421	1.1891	1.211	0.228 (p>0.05)	F=.326 p=.569> 0.05
	Bekar	3.1167	1.2327			
Normatif Bağlılık	Evli	3.5702	.9366	.743	0,842 (p>0.05)	F=.519 p=.473> 0.05
	Bekar	3.5000	1.0129			
Duygusal Bağlılık	Evli	3.3933	.8414	.571	0.699 (p>0.05)	F=.126 p=.723> 0.05
	Bekar	3.2847	.8921			
Etik Liderlik	Evli	3.4079	.8524	-.374	0.709 (p>0.05)	F=.083 p=.774< 0.05
	Bekar	3.4792	.8243			
İşten Ayrılma Niyeti	Evli	2.1842	2.1842	-.753	0.453 (p>0.05)	F=.116 p=.734> 0.05
	Bekar	2.3333	2.3333			

Kurumlarda yapılan analizler ayrı ayrı incelendiğinde Kurum 1 için ölçek değişkenlerinin bir fark yaratmadığı gözlemlenirken, Kurum 2 için devam bağlılığı ölçek değişkeninde medeni durumun fark yarattığı görülürken diğer değişkenler için medeni durumun fark yaratmadığı sonucu tabloda verilmiştir. Kurum 3 için yapılan analizde ise iş tatmini değişkeninin medeni durum ile fark yarattığı ve diğer değişken ölçeklerinin medeni durum ile fark yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ölçek ve alt boyutlarının değerlendirilmesi yapılırken gelir durumu bakımından farklılık olup olmadığını analiz etmek için One-way ANOVA kullanılmıştır.

Tablo 10.53 : Kurum – 1 İçin Gelir Düzeyine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları

Değişken	Gelir Seviyesi	Ortalama	Standart Sapma	Homojen Varyans	F-değeri	p-değer
İş Tatmini	0-1603	4.0833	.3535	Levene: 1.666 p=.163	.902	.465
	1604-2500	3.7586	.6149			
	2501-3500	3.4852	.9127			
	3501-5000	3.5417	.9269			
	5000+	3.3229	1.1729			
Devam Bağlılığı	0-1603	3.5000	2.1213	Levene: 1.156 p=.335	.232	.920
	1604-2500	3.6345	1.0704			
	2501-3500	3.3956	1.0689			
	3501-5000	3.4900	1.2008			
	5000+	3.6125	1.3114			
Duygusal Bağlılık	0-1603	3.5833	.3535	Levene: 1.758 p=.143	.344	.848
	1604-2500	3.5287	.8068			
	2501-3500	3.3519	.7907			
	3501-5000	3.6000	1.0222			
	5000+	3.4167	1.1800			
Normatif Bağlılık	0-1603	3.7000	.4242	Levene: .577 p=.680	.096	.984
	1604-2500	3.6759	.8253			
	2501-3500	3.6667	.6536			
	3501-5000	3.6500	.9730			
	5000+	3.5375	.8476			
Etik Liderlik	0-1603	3.0000	.7071	Levene: .274 p=.894	1.365	.251
	1604-2500	3.1609	.7271			
	2501-3500	3.2667	.6773			
	3501-5000	3.5582	.7614			
	5000+	3.5208	.7861			
İşten Ayrılma Niyeti	0-1603	2.0000	1.4142	Levene: .739 p=.568	1.227	.304
	1604-2500	2.3218	1.0855			
	2501-3500	2.6296	1.0254			
	3501-5000	2.6833	1.2114			
	5000+	3.0417	1.3492			

Tablo 10.54 : Kurum – 2 İçin Gelir Düzeyine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları

Değişken	Gelir Seviyesi	Ortalama	Standart Sapma	Homojen Varyans	F-değeri	p-değer
İş Tatmini	0-1603			Levene: .378 p=.769	1.016	.388
	1604-2500	2.7916	1.1970			
	2501-3500	3.5417	.8130			
	3501-5000	3.5682	.8277			

	5000+	3.4706	.8867			
Devam Bağlılığı	0-1603	3.3333	1.1718	Levene: .547 p=.651	.843	.473
	1604-2500	3.4431	1.2108			
	2501-3500	3.6279	1.1335			
	3501-5000	3.0600	1.2748			
	5000+	3.7333	.9165			
Duygusal Bağlılık	0-1603			Levene: .917 p=.435	1.165	.326
	1604-2500	2.6667	1.1863			
	2501-3500	3.4063	.8497			
	3501-5000	3.4545	.8440			
	5000+	3.3595	.7448			
Normatif Bağlılık	0-1603			Levene: .344 p=.794	.148	.931
	1604-2500	3.4500	1.4083			
	2501-3500	3.4375	1.0125			
	3501-5000	3.5273	.9302			
	5000+	3.6039	.9453			
Etik Liderlik	0-1603			Levene: .876 p=.456	2.046	.112
	1604-2500	3.6667	1.2619			
	2501-3500	3.5104	.7365			
	3501-5000	3.3636	.8523			
	5000+	3.0294	.9289			
İşten Ayrılma Niyeti	0-1603			Levene: 1.393 p=.249	.252	.859
	1604-2500	2.5833	1.3158			
	2501-3500	2.1458	.7695			
	3501-5000	2.3258	1.0102			
	5000+	2.3268	1.0273			

Tablo 10.55 : Kurum – 3 İçin Gelir Düzeyine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları

Değişken	Gelir Seviyesi	Ortalama	Standart Sapma	Homojen Varyans	F-değeri	p-değer
İş Tatmini	0-1603	2.6667		Levene: .541 p=.655	.885	.475
	1604-2500	3.4603	.9157			
	2501-3500	3.3742	.8585			
	3501-5000	3.6242	.7444			
	5000+	3.3889	.8596			
Devam Bağlılığı	0-1603	2.0000		Levene: .916 p=.435	.804	.525
	1604-2500	3.3238	1.3586			
	2501-3500	3.4189	1.1924			
	3501-5000	3.4980	1.1664			
	5000+	2.9833	1.1002			
Duygusal Bağlılık	0-1603	2.1667		Levene: .256 p=.857	3.434	.010
	1604-2500	3.0635	.9390			
	2501-3500	3.2107	.8398			
	3501-5000	3.6471	.7885			
	5000+	3.5833	.5967			
Normatif Bağlılık	0-1603	2.4000		Levene: 3.477 p=.018	.857	.492
	1604-2500	3.4667	1.0645			
	2501-3500	3.5358	.9565			
	3501-5000	3.5569	.9816			

	5000+	3.9167	.3459			
Etik Liderlik	0-1603	2.3333		Levene: .666 p=.575	.705	.590
	1604-2500	3.3175	.8331			
	2501-3500	3.3742	.7925			
	3501-5000	3.5131	.9427			
	5000+	3.5000	.6628			
İşten Ayrılma Niyeti	0-1603	4.3333		Levene: 2.666 p=.051	2.976	.022
	1604-2500	2.1111	.8520			
	2501-3500	2.1132	.7277			
	3501-5000	2.3987	1.0306			
	5000+	1.8333	.4605			

Tüm kullanılan ölçeklerin varyanslarının homojenliğinin “H0: $\mu_{0-1603} = \mu_{1604-2500} = \mu_{2501-3500} = \mu_{3501-5000} = \mu_{5000+}$ ” yokluk hipotezleri, Levene test istatistiklerine ilişkin hesaplanan p değerlerinin Kurum 1’e göre sonuçlarına bakıldığında $p > 0.05$ olduğundan varyansları homojen dağılım göstermektedir. Kurum 2’ye göre sonuçlar değerlendirildiğinde yine sonuçları $p > 0.05$ olması nedeni ile varyanslarını homojen dağıldığı söylenebilmektedir. Kurum 3 için sonuçlar incelendiğinde normatif bağlılık değişkeni dışındaki değişkenlerin sonuçlarının $p > 0.05$ çıktığı ve varyanslarının homojen dağıldığı söylenebilmektedir.

Kurum 1 için gelir düzeyini değişken ölçeklerinde fark yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Kurum 2 için ise yine değişken ölçeklerinin gelir durumu ile fark yaratmadığı sonucuna varılmıştır. Kurum 3’te ise duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin gelir durumu ile fark yarattığı görülmekte fakat diğer değişken ölçeklerin fark yaratmadığı görülmektedir.

10.8.6.Regresyon Analizleri

Çalışmada yapılan korelasyon analizinde bağımlı değişken olan işten ayrılma niyeti ile iş tatmini ve örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bölümde de regresyon analizi ile etik liderlik, örgüt bağlılığının (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) iş tatmini ve işten ayrılma niyeti değişkenleri ile olan nedensellik ilişkisi incelenmiştir.

Tablo 10.56 : Kurum – 1 Regresyon Analiz Sonuçları

Model Özeti			ANOVA	Katsayılar					
R	R ²	Düz. R ²	F	B	Std. Hata	St. Kts. β	t	p	
				Sabit	5.624	.552		10.188	.000
				İş Tatmini	-.351	.120	-.274	-2.928	.004
0.707	0.500	0.476	21.177*	Duygusal Bağlılık	-.459	.130	-.360	-3.532	.001
				Devam Bağlılığı	-.208	.093	-.207	-2.224	.027
				Norm Bağlılığı	.133	.106	.091	1.255	.212
				Etik Liderlik	.019	.109	.012	.175	.862
Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti				S:365	*p = 0.000				

Kurum 1 için yapılan regresyon analizinde iş tatmininin negatif yönde etkilediği, duygusal bağlılığın ve devam bağlılığının negatif yönde bir etkisinin olduğu tespit edilmiş diğer değişkenlerin bu yönde anlamlı bir etkilerinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu nedenle, Kurum 1 için H1, H4 hipotezleri red, H2, H3, H5 hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 10.57 : Kurum – 2 Regresyon Analiz Sonuçları

Model Özeti			ANOVA	Katsayılar					
R	R ²	Düz. R ²	F	B	Std. Hata	St. Kts. β	t	p	
				Sabit	4.996	.442		11.310	.000
				İş Tatmini	-.417	.126	-.365	-3.317	.001
0.561	0.315	0.284	10.037*	Duygusal Bağlılık	-.351	.122	-.290	-2.890	.005
				Devam Bağlılığı	.018	.099	.020	.182	.856
				Norm Bağlılığı	.049	.094	.047	.523	.602
				Etik Liderlik	-.085	.093	-.077	-.915	.362
Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti				S:365	*p = 0.000				

Kurum 2 için yapılan regresyon analizinde iş tatmininin negatif yönde etkilediği, duygusal bağlılığın negatif yönde bir etkisinin olduğu tespit edilmiş diğer değişkenlerin bu yönde anlamlı bir etkilerinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu nedenle, Kurum 2 için H1, H3, H4 hipotezleri red, H2, H5 hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 10.58 : Kurum – 3 Regresyon Analiz Sonuçları

Model Özeti			ANOVA	Katsayılar				
R	R ²	Düz. R ²	F	B	Std. Hata	St. Kts. β	t	p
				Sabit	3.879	.427	9.094	.000
				İş Tatmini	-.163	.101	-1.620	.108
.347	.121	.087	3.626*	Duygusal Bağlılık	-.181	.100	-1.809	.073
				Devam Bağlılığı	-.024	.072	-.326	.745
				Norm Bağlılığı	-.081	.089	-.909	.365
				Etik Liderlik	-.036	.094	-.381	.704
Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti				S:365	*p = 0.000			

Kurum 3 için yapılan regresyon analizinde duygusal bağlılığın negatif yönde bir etkisinin olduğu tespit edilmiş diğer değişkenlerin bu yönde anlamlı bir etkilerinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu nedenle, Kurum 3 için H1, H3, H4, H5 hipotezleri red, H2 hipotezi kabuldür.

Tablo 10.59 :Kurum – 1 Regresyon Analiz Sonuçları

Model Özeti			ANOVA	Katsayılar				
R	R ²	Düz. R ²	F	B	Std. Hata	St. Kts. β	t	p
				Sabit	.803	.439	1.830	.070
				Duygusal Bağlılık	.449	.096	4.699	.000
0.679	0.462	0.442	22.943*	Devam Bağlılığı	.203	.072	2.811	.006
				Normatif Bağlılık	.095	.085	1.115	.267
				Etik Liderlik	.042	.088	.485	.629
Bağımlı Değişken: İş Tatmini				S:365	*p = 0.000			

Kurum 1 için yapılan regresyon analizinde duygusal bağlılığın ve devam bağlılığının pozitif yönde bir etkisinin olduğu tespit edilmiş diğer değişkenlerin bu yönde anlamlı bir etkilerinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu nedenle, Kurum 1 için H6, H7 hipotezi kabul, H8, H9 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 10.60 :Kurum – 2 Regresyon Analiz Sonuçları

Model Özeti			ANOVA		Katsayılar				
R	R ²	Düz. R ²	F	B	Std. Hata	St. Kts. β	t	p	
				Sabit	.943	.322		2.924	.004
				Duygusal Bağlılık	.232	.089	.219	2.596	.011
0.694	0.481	0.463	25.533*	Devam Bağlılığı	.382	.065	.473	5.843	.000
				Normatif Bağlılık	.192	.069	.212	2.790	.006
				Etik Liderlik	-.065	.070	-.067	-.926	.356
Bağımlı Değişken: İş Tatmini				S:365	*p = 0.000				

Kurum 2 için yapılan regresyon analizinde duygusal bağlılığın, devam bağlılığının ve normatif bağlılığın pozitif yönde bir etkisinin olduğu tespit edilmiş diğer değişkenlerin bu yönde anlamlı bir etkilerinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu nedenle, Kurum 2 için H₆, H₇, H₈ hipotezleri kabul, H₉ hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 10.61 :Kurum – 3 Regresyon Analiz Sonuçları

Model Özeti			ANOVA		Katsayılar				
R	R ²	Düz. R ²	F	B	Std. Hata	St. Kts. β	t	p	
				Sabit	1.664	.337		4.937	.000
				Duygusal Bağlılık	.246	.083	.252	2.950	.004
0.561	0.315	0.284	10.037*	Devam Bağlılığı	.218	.059	.316	3.671	.000
				Normatif Bağlılık	-.023	.076	-.026	-.299	.765
				Etik Liderlik	.096	.080	.098	1.193	.235
Bağımlı Değişken: İş Tatmini				S:365	*p = 0.000				

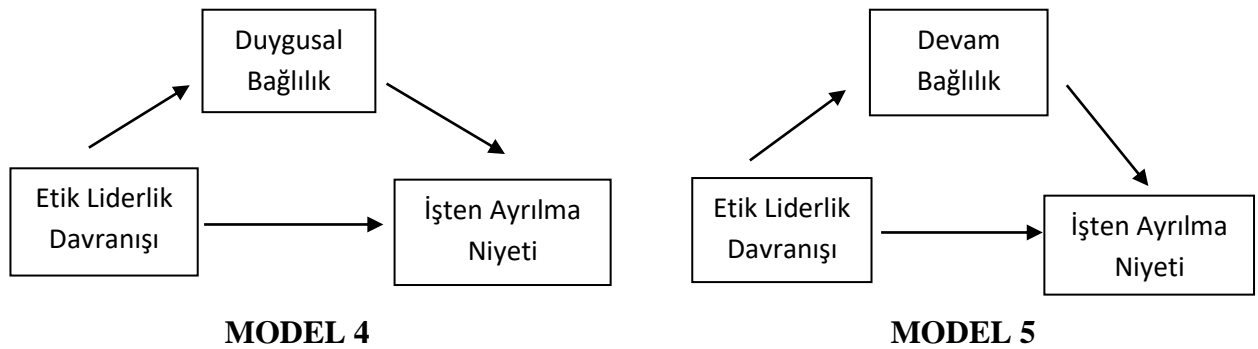
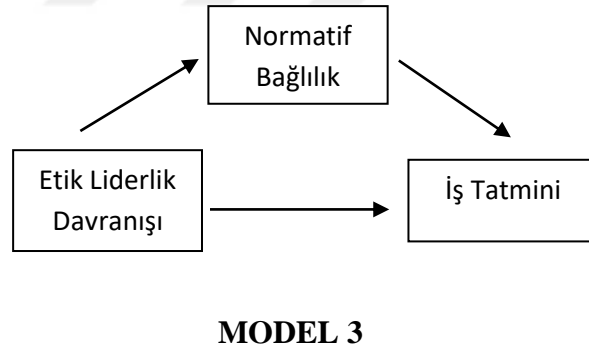
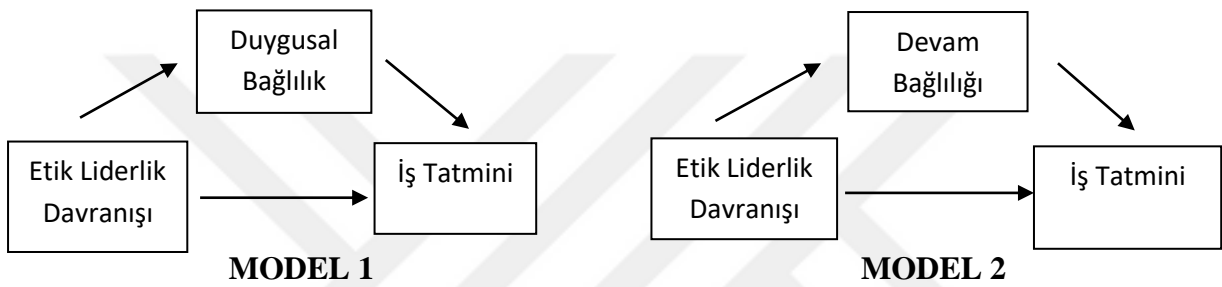
Kurum 3 için yapılan regresyon analizinde duygusal bağlılığın ve devam bağlılığının pozitif yönde bir etkisinin olduğu tespit edilmiş diğer değişkenlerin bu yönde anlamlı bir etkilerinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu nedenle, Kurum 3 için H₆, H₇ hipotezleri kabul, H₈, H₉ hipotezleri reddedilmiştir.

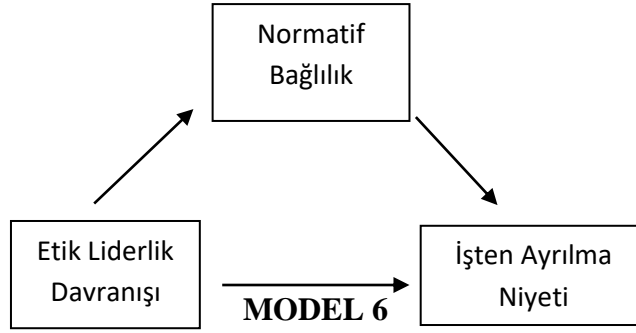
10.8.7.Hiyerarşik Regresyon Analizleri

Yapılan çalışmanın bu bölümünde Kurum 1, Kurum 2 ve Kurum 3 için etik liderlik davranışının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın aracı rolü incelenmiştir. Hiyerarşik regresyon ile aracılık etkisinin incelemesinin yapılması için bağımsız değişkenin aracı değişken, aracı değişkenin bağımlı değişken ve bağımsız değişkenin de bağımlı değişken üzerinde etkisinin olması gerekmektedir (Baron, Kenny:1986). Çalışmada aracılık etkileri Hayes (2018) Process eklentisi ile incelenmiştir.

➤Araştırmada Kullanılan Modeller:

Kurum 1 – Kurum 2 – Kurum 3 İçin Kurulan Modeller





Kurum 1 için yapılan analiz değerlendirmesinde üç model de ele alındığında etik liderlik davranışının iş tatminine olan etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolünün olmadığı (MSE: .7839 ; F: 2.085 ; p: .1516), devam bağlılığının aracılık rolünün olmadığı (MSE: .7839 ; F: 1.2172 ; p: .2723) ve normatif bağlılığın da aracılık rolünün olmadığı (MSE: .7628 ; F: 4.9328 ; p: .2702) sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu sonuçlara bakılarak H₁₁, H₁₂, H₁₃ hipotezleri reddedilmiştir.

Kurum 1 için yapılan değerlendirmenin devamında etik liderlik davranışının işten ayrılma niyetine olan etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolünün olmadığı (MSE: 1.2909 ; F: .5511 ; p: .4594), devam bağlılığının aracılık rolünün olmadığı (MSE: 1.2832 ; F: .5046 ; p: .4176) ve normatif bağlılığın da aracılık rolünün olmadığı (MSE: 1.2804 ; F: 1.2325 ; p: .2926) sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu sonuçlara bakılarak H₁₄, H₁₅, H₁₆ hipotezleri reddedilmiştir.

Kurum 2 için yapılan analiz değerlendirmesinde üç model de ele alındığında etik liderlik davranışının iş tatminine olan etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolünün olmadığı (MSE: .7392 ; F: 2.8317 ; p: .0952), devam bağlılığının aracılık rolünün olmadığı (MSE: .7362 ; F: 2.8317 ; p: .0961) ve normatif bağlılığın da aracılık rolünün olmadığı (MSE: .6471 ; F: 10.4025 ; p: .5382) sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu sonuçlara bakılarak H₁₁, H₁₂, H₁₃ hipotezleri reddedilmiştir.

Kurum 2 için yapılan değerlendirmenin devamında etik liderlik davranışının işten ayrılma niyetine olan etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolünün olmadığı (MSE: .9540 ; F: 16.5693 ; p: .0615), devam bağlılığının aracılık rolünün olmadığı (MSE: .8553 ; F: 9.1758 ; p: .2821) ve normatif bağlılığın da aracılık rolünün olmadığı (MSE: .9300 ; F: 3.9446 ; p: .1664) sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu sonuçlara bakılarak H₁₄, H₁₅, H₁₆ hipotezleri reddedilmiştir.

Kurum 3 için yapılan analiz değerlendirmesinde üç model de ele alındığında etik liderlik davranışının iş tatminine olan etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolünün olmadığı (MSE: .6524 ; F: 7.1001 ; p: .0667), devam bağlılığının aracılık rolünün olmadığı (MSE: .5491 ; F: 14.7327 ; p: .0622) ve normatif bağlılığın da aracılık rolünün olmadığı (MSE: .6430 ; F: 5.1054 ; p: .0873) sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu sonuçlara bakılarak H₁₁, H₁₂, H₁₃ hipotezleri reddedilmiştir.

Kurum 3 için yapılan değerlendirmenin devamında etik liderlik davranışının işten ayrılma niyetine olan etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolünün olmadığı (MSE: .7642 ; F: 3.0178 ; p: .0846), devam bağlılığının aracılık rolünün olmadığı (MSE: .7437 ; F: 3.9282 ; p: .2614) ve normatif bağlılığın da aracılık rolünün olmadığı (MSE: .7484 ; F: 3.4749 ; p: .4062) sonuçlarına ulaşılmıştır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Örgütlerin devamlılığı için elinde olan personelinin sürekliliğini sağlayabilmesi önemlidir. Personelin örgütte istikrar sağlayabilmesinin yolu ise personelin o örgüte olan bağlılığı ve örgütte yaptığı işe olan tatmin ile sağlanabilmektedir. Bütün bu şartların sağlanması için örgütün çalışanlarına değer vererek onların gelişimini desteklemesi, yaptıkları işlerin karşılığını aldıkları hissini yaşatması gerekir.

Örgütsel bağlılık, kişilerin kendini çalıştıkları yerlere aitlik hissi yaşayarak orada yaptıkları işlere daha fazla sahip çıkmalarını sağlamak adına gösterdikleri çaba olarak tanımlanabilmektedir.²⁶³ Porter ve Lawler²⁶⁴ yaptıkları çalışmalarında iş tatminini tanımlarken çalışmada alınan ödüllerin kişilerin hayatlarında aldıkları ödüllerle ne kadar doğru orantılı olduğu ilişkisi ile ölçüldüğünü söylemişlerdir. Tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılık ve iş tatmininin kolayca sağlanabildiği bir kurumda işten ayrılma niyetinin ise düşük olacağı tahmin edilmektedir.

Çalışmada hem bağımlı ve bağımsız değişkenlerin birbirileri olan ilişkileri incelenmiş hem de demografik değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerinde fark yaratıp yaratmadığı değerlendirilmeye çalışılmıştır. Anket savunma sanayi üzerinde yapılmış ve sonuçlar toplamda 365 personelin anlamlı anketi üzerinden analiz edilmiştir. Alanyazın incelendiğinde benzer bir çalışmanın olmayışı ve özellikle “Savunma Sanayi” üzerinde çalışılmış olması yapılan araştırmanın önemini arttırdığını düşündürmektedir.

Çalışmada örgütler için temel arz eden bu kavramların tanımlamalarından yola çıkılarak önce literatür araştırmaları incelenmiş daha sonra ise Savunma Sanayi'nin üç farklı kurumunda saha çalışması yapılmıştır. Anket veri çalışmaları, yapılan örneklemin %58.7'sine tekabül etmesi nedeniyle uygun görülmektedir.

Yapılan çalışmada üç ayrı kurum ele alınmış ve analizler toplanıp değerlendirilerek yukarıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Çalışmada kurumların karşılaştırılması fırsatı da sunulmaktadır. Çalışmaların sonuçları değerlendirildiğinde kurumların kendilerine özgün şartları nedeni ile demografik özelliklerin de bağımlı ve bağımsız değişkenler ile olan ilişkileri ele alınmıştır. Ortaya çıkan sonuçlara bakıldığında üç farklı kurumda yaş, cinsiyet, gelir

263 Eisenberger, R., Hungtington, R., Hutchison, S. And Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. Journal Of Applied Psychology, 71, 500-507.

264 Porter, Lyman, Lawler, Edward. Managerial Attitudes and Performance. Homewood, IL: Richard Irwin, Inc. 1968. Pp.31.

durumu, statü, medeni hal gibi demografik değişkenlerin farklı şekillerde etki gösterdiği ve bu durumun da örgütün işleyişi ve özgülüğü ile ilişkilendirilebileceği düşünülmektedir.

Kurulan ana hipotezler ele alındığında ise demografik değişkenler için oluşturulan hipotezlerden elde edilen üç farklı kurumda farklı sonuç durumu ile bir kez daha karşılaşılmıştır. Örgütlerin çalışma şekilleri, örgüt kültürleri, çalışanlarının yetenekleri, gelişimleri ve örgüte olan bağlılıkları göz önüne alındığında hipotez sonuçları farklılıklar göstermektedir. Üç farklı kurumdaki hipotez sonuçları farklılıkların yorumlanmasının kolay olabilmesi amacıyla aşağıda tablolaştırılmıştır:

HİPOTEZLER	AÇIKLAMALAR	SONUÇLAR
H1	Etik liderlik, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.	RED
H2	Duygusal bağlılık, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.	KABUL
H3	Devam bağlılığı, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.	KABUL
H4	Normatif bağlılık, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.	RED
H5	İş tatmini işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.	KABUL
H6	Duygusal bağlılık iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.	KABUL
H7	Devam bağlılığı iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.	KABUL
H8	Normatif bağlılık iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.	RED
H9	Etik liderlik iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.	RED
H10	Etik liderliğin iş tatmini üzerine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık etkisi vardır.	RED
H11	Etik liderliğin iş tatmini üzerine etkisine devam bağlılığının aracılık etkisi vardır.	RED
H12	Etik liderliğin iş tatmini üzerine etkisine normatif bağlılığın aracılık etkisi vardır.	RED
H13	Etik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerine etkisine duygusal bağlılığın aracılık etkisi vardır.	RED
H14	Etik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerine etkisine devam bağlılığının aracılık etkisi vardır.	RED
H15	Etik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerine etkisine normatif bağlılığın aracılık etkisi vardır.	RED

HİPOTEZLER	AÇIKLAMALAR	SONUÇLAR
H1	Etik liderlik, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.	RED
H2	Duygusal bağlılık, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.	KABUL
H3	Devam bağlılığı, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.	RED
H4	Normatif bağlılık, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.	RED
H5	İş tatmini işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.	KABUL
H6	Duygusal bağlılık iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.	KABUL
H7	Devam bağlılığı iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.	KABUL
H8	Normatif bağlılık iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.	KABUL
H9	Etik liderlik iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.	RED
H10	Etik liderliğin iş tatmini üzerine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık etkisi vardır.	RED
H11	Etik liderliğin iş tatmini üzerine etkisine devam bağlılığının aracılık etkisi vardır.	RED
H12	Etik liderliğin iş tatmini üzerine etkisine normatif bağlılığın aracılık etkisi vardır.	RED
H13	Etik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerine etkisine duygusal bağlılığın aracılık etkisi vardır.	RED
H14	Etik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerine etkisine devam bağlılığının aracılık etkisi vardır.	RED
H15	Etik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerine etkisine normatif bağlılığın aracılık etkisi vardır.	RED

HİPOTEZLER	AÇIKLAMALAR	SONUÇLAR
H1	Etik liderlik, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.	RED
H2	Duygusal bağlılık, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.	KABUL
H3	Devam bağlılığı, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.	RED
H4	Normatif bağlılık, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.	RED
H5	İş tatmini işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.	RED
H6	Duygusal bağlılık iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.	KABUL
H7	Devam bağlılığı iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.	KABUL
H8	Normatif bağlılık iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.	RED
H9	Etik liderlik iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.	RED
H10	Etik liderliğin iş tatmini üzerine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık etkisi vardır.	RED
H11	Etik liderliğin iş tatmini üzerine etkisine devam bağlılığının aracılık etkisi vardır.	RED
H12	Etik liderliğin iş tatmini üzerine etkisine normatif bağlılığın aracılık etkisi vardır.	RED
H13	Etik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerine etkisine duygusal bağlılığın aracılık etkisi vardır.	RED
H14	Etik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerine etkisine devam bağlılığının aracılık etkisi vardır.	RED
H15	Etik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerine etkisine normatif bağlılığın aracılık etkisi vardır.	RED

Oluşturulan tablolar incelendiğinde üç farklı kurumda farklı sonuçlarla karşılaşıldığı görülmektedir. Kurum 1 için sonuçlara bakıldığında duygusal ve devam bağlılığının örgütteki iş tatmini üzerinde etkili olduğunu fakat normatif bağlılık ve etik liderlik yönetimi davranışının ise Kurum 1 için etkili olmadığı görülmektedir.

Kurum 2 için aynı sonuçlar incelendiğinde duygusal bağlılığın, devam bağlılığının ve normatif bağlılığın iş tatmini üzerine etkili olduğu görülürken etik liderlik davranışının ise etkili olmadığı sonucuna varılmıştır. Kurum 3 için de yapılan analiz sonucunda duygusal bağlılık ve devam bağlılığının etkili olduğu fakat normatif bağlılık ve etik liderlik yönetimi davranışının etkili olmadığı sonuçlarına varılabilmektedir.

Yapılan çalışmada bir diğer regresyon analizinde ise işten ayrılma niyetine olan etki tespit edilmek istenmiştir. Kurumlar ayrı ayrı ele alındığında Kurum 1 için olan sonuçlarda, iş tatmininin, duygusal bağlılığın ve devam bağlılığının işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu fakat normatif bağlılığın ve etik liderlik yönetimin belirgin bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Kurum 2 için aynı analiz sonuçlarında iş tatmini ve duygusal bağlılık anlamlı etki göstermiş diğer değişkenlerin etkisinin anlamlı olmadığı sonucuna varılmıştır. Kurum 3 için ise yapılan analizde sadece duygusal bağlılığın anlamlı etki gösterdiği diğer değişkenlerin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkilerinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan regresyon analizinde de görülmektedir ki kurumdan kuruma ulaşılan sonuçlar değişmektedir. Bu da kurumların sağladıkları fırsatların, çalışanlarına hissettirdikleri iş tatmininin ve örgüt bağlılığının farklı olmasının bir sonucu olarak görülebilmektedir.

Çalışmanın devamında hiyerarşik regresyon uygulanarak örgütlerde iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık değişkenlerinin aracı etkisinin olup olmadığı incelenmiştir.

Kurum 1 de yapılan hiyerarşik regresyonda etik liderlik davranışının iş tatminine olan etkisinde duygusal bağlılığın, devam bağlılığının ve normatif bağlılığın aracılık etkisinin olmadığı sonucu gözlemlenmiştir. Devamında etik liderlik davranışının işten ayrılma niyetine olan etkisinde ise duygusal bağlılığın, devam bağlılığının ve normatif bağlılığın aracı etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Kurum 2 de yapılan analiz sonuçlarında etik liderlik davranışının iş tatminine olan etkisinde duygusal bağlılığın, devam bağlılığının ve normatif bağlılığın aracılık etkisinin olmadığı sonucu gözlemlenmiştir. Analizin bir diğer kısmında ise etik liderlik davranışının işten ayrılma niyetine olan etkisinde ise duygusal bağlılığın, devam bağlılığının ve normatif bağlılığın aracı etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Kurum 3 için yapılan analiz sonuçlarında da yine etik liderlik davranışının iş tatminine olan etkisinde duygusal bağlılığın, devam bağlılığının ve normatif bağlılığın aracılık etkisinin olmadığı sonucu gözlemlenmiştir. Analizin devamında etik liderlik davranışının işten ayrılma niyetine olan etkisinde ise duygusal bağlılığın, devam bağlılığının ve normatif bağlılığın aracı etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Yapılan bu çalışmanın sonuçları eşliğinde “Savunma Sanayi” gibi ülke için oldukça önemli olan bir alanda yapılan çalışmaların daha verimli olması ve çalışanların kendilerini daha fazla geliştirebilmesi adına birkaç öneride bulunulmuştur.

- Kurumların iş tatmini açısından sağladıkları kriterlerin kurumdan kuruma farklılık göstermesi onların kurumlarına olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıklarını da değiştirmektedir. Kurumlar yetiştirdikleri personelin gerçekten faydalı bir şekilde çalışmasını arzu ediyorlarsa çalışanın iş tatmini düzeyini arttırabilecek şekilde fırsatlar ortaya çıkarabilmelilerdir. Ayrıca bu durum devam sürecinde işten ayrılma niyetini de tetikleyebilmektedir.
- Kurumlardaki çalışanların eğitim seviyeleri, yaşları, gelir durumları ve hizmet yılları gibi kriterler incelendiğinde yine kurumdan kuruma farklı olduğu yukarıdaki analiz sonuçlarında yansıtılmıştı. Eğer ortaya çıkan sonuçlar ele alınarak yola çıkılırsa çalışanların hangi kriterlere takılarak iş tatmini hissi yaşadıkları veya hangi kriterlerin onları işten ayrılma niyetine sevk ettiği sonuçlarını değerlendirmek daha kolay olabilecektir.
- Çalışmanın son kısmında ise değişkenlerin birbirlerine olan etkileri ve bağlılık değişkeninin alt koşullarının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine aracılık etkisinin olup olmadığının tespiti için analizler sürdürülmüştür. Ve kurumlar farklı olmasına rağmen aracılık etkisi tespit edilememiştir. Kurumların kültürünün farklı olması bu durum için bir sebep oluşturmakta mıdır sorusu ile yola çıkılarak çalışmanın geliştirilmesi düşünülebilir.

Ayrıca bu çalışma sadece Savunma Sanayindeki üç farklı kurum için ele alınarak 365 personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Benzer çalışma örneklem sayısı arttırılarak farklı alanlarda çalışanlara uygulanıp alanların değerlendirilmesi de diğer araştırmacılar için tavsiye edilmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Akıncı, B. **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**. İstanbul: İletişim Yayınları. 1997.
- Anderson, Neil. **Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi**. İstanbul: Literatür Yayınları. 2.Cilt. 2009.
- Antonakis, John, Cianciolo, Anna. **Leadership: Past, Present and Future**. CA: Sage. 2003.
- Arıkan, Semra. **Liderlik”, Yönetim ve Organizasyon** Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 2001.
- Ataman, Göksel. **İşletme Yönetimi**. İstanbul: Türkmen Kitapevi. 3.baskı. 2009.
- Ataman, Göksel. **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar**. Türkmen Kitabevi. İstanbul. s.455. 2002.
- Balekoğlu, F. **Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü İle İlişkiler**. İstanbul Üniversitesi S.B.E. İstanbul. 1992.
- Bandura, A. **Social Foundations of Thought and Action**. NJ: Prentice-Hall, Englewood Cliffs. 1986.
- Baron, Robert, Greenberg, Jerald. **Leadership in Organizations**. Behavior in Organizations, Prentice-Hall Inc., Seventh Edition, New Jersey, 2000, 442-477.
- Barutçugil, İsmet. **Teknolojik Yenilik ve Araştırma-Geliştirme Yönetimi**. Bursa: Bursa Üniversitesi Basımevi. 1981.
- Basım, Nejat, Tabak, Akif, Yalçınkaya, Haldun, Çelik Bedii. **Değişen Dünyada Liderlik ve Savaş**. Ankara, KHO Yayınları. 2006.
- Bass, Bernard M. **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York, The Free Press. 1985.
- Başaran, Ethem. **Eğitim Yönetimi**. Ankara. Gül Yayınevi. 1998.
- Başaran, Ethem. **Yönetimde İnsan İlişkileri**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 2004.
- Bennis, Warren. **Lider Olmanın Temel İlkeleri**. İz Yayıncılık, İstanbul, 1995
- Bernard, Deitzer, Karl Shilliff, Michael Jucius. **Contemporary Management Concepts**. Grid Publishing Inc. 1979.
- Bingöl, Dursun. **Personel Yönetimi**. (2. Baskı). İstanbul: Beta. 1996.
- Blake, R.R. and A. A. McCause. **Leadership**. Dilemmas Grid Solutions. Gulf Publishing. Houston. 1991.
- Blanchard K, Carew, D & Carew, E P. **The One Minute Manager Builds High Performing Teams**. Harper Collins, London. a.g.e., s.225. 1990.
- Bolat, T. (2008). **Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**. 1. Baskı, Ankara: Detay Anatolia Akademik Yayıncılık, s.13. 2008.
- Burns, James. **Leadership**. New York, Harper and Row. 1978.
- Butcher, W.C. **Ethical Leadership**. executive excellence. 1997.

- Cafaoğlu, Zuhâl. **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**. Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı. İstanbul. 1997.
- Can, Halil. Akgün, Ahmet ve Kavuncubaşı, Şahin. **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**. Siyasal Kitabevi: Ankara. 1998.
- Carrel, Micheal R., Jennings Daniel F. Heavrin Christina J.P. **Fundamentals of Organizational Behavior**. Chicago, Irwin, Mc Graw Hill Book Companies, Inc.USA. 1997.
- Cascio, Wayne. **Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations**. 3rd Edition, Boston: PWS Kent. 1991.
- Certo, Samuel. **Modern Management: Quality Ethics And The Global Environment**. Fifth Edition, USA: Allyn Bacon. 1992.
- Cook, Curtis, Hunsaker, Phillip, Robert, Coffey. **Management and Organizational Behaviour**. Boston: McGraw-Hill Irwin. 1997.
- Cooper, David J. **Leadership for Follower Commitment**. Butterworth-Heinemann, An imprint of Elsevier Science, Linacre House, Jordan Hill, Oxford Wheeler Road, Burlington. 2003.
- Cuilla, J. B. **Leadership Ethics: Mapping the Territory**. Ethics, The heart of leadership. Westport, CT: Quorum Books. 3-25. 1998.
- Çelik, Vehbi. **Eğitimsel Liderlik**. Ankara. Pegem Yayıncılık. 2000.
- Daft, Richard, Steers, Richard. **Organizations A Micro/Macro Approach**. Glenview, IL: Scott, Foresman. 1986.
- Daft, Richard. **Management**. New York: The Dryden Pres. 1997.
- Daft, Richard. Marcic. D. **Understanding Management**. USA: SouthWestern Cengage Learning. 2009.
- Daft, Richard. Steers, R. M. **Organizations A Micro/Macro Approach**. Glenview, IL: Scott, Foresman. 1986.
- Davis, K. **Human Behavior at Work**. Mcgrawhill, NY. 1987.
- Dessler, Gary, **Management**. Prentice Hall. USA. 1998.
- Doyle, M. E. ve Smith, M. K., **Classical Leadership**. The Encyclopedia of Informal Education. 2001.
- Drafke, Michael ve Stan Kossen, **The Human Side of Organizations**, Seventh Edition, Addison- Wesley. USA . 1998.
- Drummond, Helga. **Organizational Behavior**. New York, Oxford University Press, 2000.
- Egner, Thomas. **Behavioral Leadership - The Managerial Grid**. Germany: Grin Verlag. 2009.
- Erçetin, Ş. **Lider Sarmalında Vizyon**. Ankara: Nobel Yayıncılık. 2000.
- Erdoğan, İlhan. **Eğitimde Değişim Yönetimi**. Ankara. Pegem A Yayıncılık. 2002
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: Beta Yayıncılık. 1994.
- Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları. İstanbul. 2000.
- Eren, Erol. (2000). **Stratejik Yönetim**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Eren, Erol. (2001). **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Feldman, Daniel, Arnold, Hugh. **Managing Individual and Group Behavior in Organizations**. NY: Mcgraw Hill. 1983.
- Gannon, M. **Organizational Behavior: A Managerial and Organizational Perspective**, Brown and Company, UK. 1979.
- George, M. Jennifer and Jones, Gareth, R. (2008). **Understanding and Managing Organizational Behavior**. Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Gibson, James, Ivancevich, John, Donnelly, James, Konopaske, Robert. **Organization: Behavior Structure Processes**. New York: McGraw-Hill. 2003.
- Goleman, D. B. **Yeni Liderler**, (Çev. Deniztekin, F. N.), Varlık Yayınları, İstanbul. 2002.
- Gordon R. Sullivan, M.V. Harger., **Hope is Not a Method**. Random House. 1996.
- Gordon, J. R. **Organizational behavior a diagnostic approach**. USA: Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 1996.
- Gray, J. ve Starke, F. **Organizational Behavior; Concepts and Applications**, Charles E. Merrill Pub. Co, UK. 1977.
- Griffin, Ricky, Moorhead, Gregory. **Organisational Behaviour-Managing People and Organisations**. Boston: Houghton Mifflin Company. 2004.
- Gürüz, Demet, ve Emet Gürel. **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Nobel Yayıncılık, 2006.
- Hageman, G. **Motivasyon El Kitabı**. Rota Yayınları, İstanbul. 1995.
- Hair, Joseph, Anderson, Rolph, Tatham, Ronald, Black, William. **Multivariate Data Analysis**. 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 1998.
- Hammerberg, Hasset. **Reasons Given For Employee Turnover in a full Price Department Store**. The Graduate School University of Wisconsin-Stout: Menomonie. 2002.
- Hellriegel, Don, Jackson, Susan, Slocum, John. **Management: A Competency Based Approach**. 9th Edition, South Western Cincinnati, Ohio: South-Western College Publications. 2002.
- Hellriegel, Don, John, Slocum. **Management**. Addison- Wesley Publishing Co., 1992.
- Hersey, P., Blanchard, K. ve Johnson, D. **Management of organizational behavior**. Leading Human Resources (8. Baskı). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 2001.
- Hicks, Herbert. **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**. Çeviren: Bintuğ AYTEK, Birol Bumin, San Mat., Ankara. 1975.
- Hoppock, Robert. **Job Satisfaction**. New York, NY: Harper and Brothers. 1935.
- Hughes, Richard, Ginnett, Robert, Curphy, Gordon. **Leadership:Enhancing the Lessons of Experience**. 6th Ed. McGraw-Hill/Irwin. 2008.
- Huse, E. F. ve Bowditch, J. L. (1977). **Behavior in Organizations: A Systems Approach to Managing**, Addison-Wesley Publishing Company.
- Ivancevich, John, Michael, Matteson. **Organizational Behavior And Management** (2nd Edition), New York, BPI Irwin, 1990.

- Katz, Daniel ve Robert Kahn. **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, TODAİE Yayınları No: 167. 1977.
- Kaya, Ali, **Yönetimde İnsan İlişkilerinin Sırları**, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya, 2006.
- Keçecioglu, Tamer. **Liderlik ve Liderler**. İstanbul. Kalder Yayınları. 1998.
- Kim, U.M. **Significance of Paternalism and Communalism in The Occupational Welfare System of Korean Firms: A National Survey**. U. Kim, H.C. Triandis, Ç. Kağıtçıbaşı, S. Choi and G. Yoon (Ed.). Individualism and Collectivism: Theory, method and applications. London: Sage Publications. (1994): pp.251-266.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**. 9.Basım İstanbul: Beta Basım Yayıncılık. 2003.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul, Arıkan Yayınevi, 2007.
- Koray, Meryem, “**21.Yüzyıl: Yeni Beklentiler, Yeni Liderlik Alanları ve Kadınlar**”, 21.YY. da Liderlik Sempozyumu, DHO Matbaası, İstanbul, 1997. s.169.
- Lewis, Bernard. **Crisis Management**. InfoWorld, 24(36). 2002.
- Locke, Edwin. **The Nature and Causes of Job Satisfaction**. In M.D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology (1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally. 1297-1349. 1976.
- Locke,E., Latham, G.,A. **Theory Of Goal Setting Performance**. Prentice Hall. 1999.
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. **Eğitim Yönetimi** (Çev. Ed. G. Arastaman). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 2013.
- Lussier, Robert, Achua, Christopher. **Leadership Theory, Application, Skill Development**. Second Edition. South-Western Publishing. 2004.
- Luthans, Fred, **Organizational Behavior**. 6thEd., McGraw-Hill, Inc, New York. 1992.
- Mabey, Chris, Finch-Lees, Tim. **Management and Leadership Development**. Great Britain: Sage Publications. 2008.
- Meyer, John. Allen, Natalie. **Commitment In The Workplace: Theory, Research and Application**. Thousand Oaks, Ca: Sage. 1997.
- Mowday, Richard. Lyman. Porter. Richard. Steers. **Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover**, New York, NY: Academic Press. 1982.
- Newstrom, John. ve Davis, Keith. **Organizational Behavior: Human Behavior at Work**. 9th Ed. McGraw Hill, USA. 1993.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. and Wright, P.M. **Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage**. (2nd.Edition). Chicago: McgrawHill. 1997.
- Northouse, P. G. **Leadership: Theory and practice** (4.Baskı). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 2007.
- Osborne Christina, “**Leadership**”, DK Publishing, USA, 2008. s.5.
- Owen, Hilarie, Vicky, Hodgson, Nigel, Gazzard. **Liderlik El Kitabı**. (Çev. Münevver ÇELİK). İstanbul. Optimist Yayım Dağıtım. 2007.

- Özden, Yüksel. **Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı**. Ankara Pegem Yayıncılık. 2004.
- Özgüven, İbrahim Ethem. **Endüstri Psikolojisi**. (2. Baskı). Ankara: Nobel. 2016.
- Özkalp, E. , Kirel, Ç. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. 2004.
- Porter, Lyman, Lawler, Edward. **Managerial Attitudes and Performance**. Homewood, IL: Richard Irwin, Inc. 1968.
- Rainey, H. **Understanding and managing public organizations** (4.Baskı). San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc. 2009.
- Robbins, S. P., Coulter M. **Management**. (11th Edition). New Jersey: Pearson Education. Inc., Publishing as Prentice Hall. 2012.
- Robbins, Stephan, David De Cenzo. **Fundamentals of Management**. Second Edition. 1988.
- Sabuncuoğlu, T. ve Tüz, M.T. **Örgütsel Davranış**, Altıncı Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, Bursa. 2016.
- Schermerhorn, John, Hunt, James, Osborn, Richard. **Organizational Behavior**. 6th Ed., John Wiley and Sons Inc., New York. 1997.
- Serinkan, C. **Liderlik ve Motivasyon** (3. b.). Ankara: Nobel Yayınevi. 2012.
- Shelton Ken. **Sahte Liderliğin Ötesinde**. Rota Yayınları, İstanbul. 1997.
- Spector, Paul. **Industrial and organizational psychology: Research and practice** (3rd ed.). New York, NY: John Wiley & Sons. 2003.
- Szilagyı, Andrew, Wallace, Marc. **Organizational Behaviour and Performance**. 5th Edition. Scott Foresman Company. 1990.
- Şimşek, Şerif, Akgemici, Tahir, Çelik, Adnan. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. Konya: Yenilenmiş Dördüncü Baskı. 2005.
- Tabak, Akif. **Lider ve Takipçileri**. Ankara. Asil Yayıncılık. 2005.
- Taylor, Shelly. E., Anne L. Peplau ve David O Sears, **Social Psycholgy**, Prentice Hall, Ninth Edition, 1997 .
- Tracy, D. **The power pyramid: How to get power by giving it away**. New York, NY: HarperCollins. 1990.
- Tucker, Mary, McCarty, Anne, Benton, Douglas. **The Human Challenge**. New York: Prentice Hall. 2002.
- Vecchio, Robert. **Organizational Behavior**. New York, NY: Dryden Press. 1995.
- Vroom, Victor . **Work and Motivation**. John Wiley and Sons. New York. 1964.
- Wallace, Marc J ve Andrew D. Szilagyı, **Managing Behavior in Organizations**, Scott Foresman And Company, 1982.
- Wexley, Kenneth, Yukl, Gary. **Organizational Behavior and Personnel Psychology**. Homewood: Irwin. 1977.
- Williams Michael “**Mastering Leadership**”, Second Edition, Thorogood Press, UK, 2006, s.90.
- Woods, P. **Democratic Leadership In Education**. London: Sage Publications Company. 2005.

Yukl, Gary. **Leadership in Organizations**. 5th ed. Upper Saddle River: PrenticeHall. 2002.
Zel, Uğur. **Kişilik ve Liderlik**. Ankara. Seçkin Yayıncılık. 3.baskı. 2001.

Makaleler

- Ada, Nesrin. “Örgütsel İletişim Ve Yeni Bilgi Teknolojileri; Örgütsel İletişim Ağları”, *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*: 7(2), 543-551, 2007.
- Akbaba. ve Erenler, Esra. “Otel İşletmelerinde yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**. v.19 n.1 (2008): s.s. 21-36.
- Akşit Aşık N. “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”. **Türk İdare Dergisi** v.467 (2010): 31-51.
- Allen, David, Weeks, Kelly, Moffitt, Karen. “Turnover Intentions and Voluntary Turnover: The Moderating Roles of Self – Monitoring, Locus of Control, Proactive Personality and Risk Aversion”. **Journal of Applied Psychology**. v.90 n.5 (2005): pp.980 – 990.
- Allen, John, Meyer, John. “Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity”. **Psychological Bulletin**. v.108 (1990): pp. 171-194
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”. **Journal of Occupational Psychology**. v.63 (1990):1-18.
- Alpar, R. (2010). Spor, Sağlık ve Eğitim Bilimlerinde Örneklerle Uygulamalı İstatistik ve Geçerlilik-Güvenilirlik (Birinci Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Alpar, R. (2011). Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler (Üçüncü Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.
- Awamleh N. A. (1996) Organizational Commitment of Civil Service Managers in Jordan: A Field Study. *Journal of Management Development* 15(5): 65-74.
- Aycan, Zeynep. “Paternalizm: Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma (Paternalistic Leadership)”. **Yönetim Araştırmaları Dergisi**. v.1 n.1. (2001): 11-33.
- Aytaç, Serpil. İş Yaşamında Kariyer Yönetimi. 2010. ss. 385-430.
- Aziri, B. (2011). “Job Satisfaction: A Literature Review”. *Management Research & Practice*, 3(4), 77-86.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. “Liderlik Türleri ve Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”. **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. v.12 n.19 (2010):ss. 73-84.
- Balay, a.g.e., 2000, s. 21.

- Bateman T.S. and S Strasser., “A Longitudinal Antecedents of Organizational Commitment”. **Academy of Management Journal**. v.27 n.1 (1984):pp. 95-112.
- Becker, T. E., & Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 177-190.
- Bello, S.M. “Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance”, **International Journal of Business And Social Science**. v.3 n.11 (2012):pp. 228-236.
- Bergman, Mindy E. (2006), • The Relationship Between Affective and Normative Commitment: Review and Research Agendaž , *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, p. 645-663.
- Bertelli, Antonny. “Determinants of Bureaucratic Turnover İntention: Evidence from the Department of the Treasury”. **Journal of Public Administration Research and Theory**. v.17 n.2 (2006): pp. 235-258.
- Bhatti, N. Maitlo, G. M. Shaikh. N. Hashmi. M. A. Shaikh, F. M. “The Impact Of Autocratic And Democratic Leadership Style On Job Satisfaction”. **International Business Research**. v.5 n.2 (2012):pp.192-201.
- Bobek, D. D. Hageman, A. Radtke, R. (2010). “The Ethical Environment of Tax Professionals: Partner and Non-Partner Perceptions and Experiences”. *Journal of Business Ethics*. v.92 n.4 (2010):pp.637-654.
- Boon, O. K. ve Arumugam, V. (2006) .The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: Case Study of Semiconductor Organizations in Malaysia, *Sunway Academic Journal*, 3:110.
- Bowling, Nathan, Hammond, Gregory. “A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational assessment questionnaire job satisfaction subscale”. **Journal of Vocational Behavior**. v.73 (2008): pp. 63–77.
- Brikend, Aziri. “Job Satisfaction: A Literature Review”. **Management Research and Practice**. v.3 n.4 (2011): pp. 77-86.
- Brown, Michael, Mitchell, Marie. “Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research”. **Business Ethics Quarterly**. v.20 n.4 (2010): p. 583- 616.
- Brown, Michael, Treviño, Linda, Harrison, David. “Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing.” **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. v.97 (2005): pp.117- 134.
- Brown, Michael, Treviño, Linda. “Ethical Leadership: A Review and Future Directions”. **The Leadership Quarterly** v.17 n.6 (2006):pp. 595-616.
- Büyüköztürk, ğ. (2007). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum*. (7. Baskı) Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32(32), 470-483.
- Cengiz Dicle, Kılınç Billur. “Faktör Analizi ile 2006 Yılında Dünya Kupasına Katılan Takımların Sıralamalarının Belirlenmesi”. **Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi**. c.23 s.2 (2007): ss. 351-370.
- Ceylan, A. ve Ulutürk, Y.H. (2006), Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1), s.48-49.

- Chang, Wan-Jing, Wang, Yung-Shui, Huang, Tung-Chun. "Work design-related antecedents of turnover intention: A multilevel approach". **Human Resource Management**. v.52 n.1 (2013): pp.1-26.
- Chao, G.T, O'Leary-Kelly, A.M, Wolf, S, Klein,H.J, Gardner, P.D,(1994). "Organizational Socialization: Its Content and Consequences". **Journal of Applied Psychology**. v.79 (1994): pp.730- 743.
- Chen, M. L., Su, Z. Y., Lo, C. L., Chiu, C. H., Hu, Y. H., and Shieh, T. Y. (2014). "An Empirical Study on the Factors Influencing the Turnover Intention of Dentists in Hospitals in Taiwan". *Journal of Dental Sciences*, 9(4), 332-344.
- Civelek, A., ve Durukan, B. (2012). İstatistiksel Analiz, İstatistiksel Bilgi Kullanıcıları İçin El Kitabı (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayınevi, 351,368.
- Clifford M. "An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment". **The Sociological Quartely**. v.30 n.1 (1989): pp. 144-151.
- Collins D. ve Holton E.F. "The Effectiveness of Managerial Leadership Development Programs: A Meta-analysis of Studies From 1982 to 2001". **Human Resource Development Quarterly**. v.15 n.2, (2004): pp.217-248.
- Cotton, John, Tuttle, Jeffrey. "Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research" **The Academy of Management Review**. v.11 n.1 (1986): pp. 55-70.
- Cronin, Thomas. E. "Thinking and Learning about Leadership". **Presidential Studies Quarterly**. v.14 (1984): pp. 22.
- Çelik, C. ve Sünbül, Ö. "Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması". **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. v.3 (2008): ss.49-66.
- De Dreu, Carsten, Beersma, Bianca. "Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance". **European Journal of Work and Organizational Psychology**. v.14 n.2 (2005): pp.105-117.
- De Hoogh, Annabel, Den Hartog, Deanne. "Ethical and Despotic Leadership, Relationships with Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness And Subordinates' Optimism: A Multi-Method Study". **The Leadership Quarterly**. v.19 (2008): pp. 297-311.
- Den Hartog, Deanne, De Hoogh, Annebel. "Empowering behaviour and leader fairness and integrity: Studying perceptions of ethical leader behaviour from a levels-of-analysis perspective". **European Journal of Work and Organizational Psychology**. v.18 n.2. (2009): pp.199-230.
- Detert, James, Ethan Burris. "Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?". **Academy of Management Journal**. v.50 (2007): pp.869–884.
- Doğan S. ve S. Kılıç (2007); "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi"; Erciyes Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi, S:29; Temmuz-Aralık.
- Dole, C, Schroeder, R.G. "The Impact Of Various Factors On The Personality, Job Satisfaction and Turnover Intentions Of Professional Accountants". **Managerial Auditing Journal**. v.16 n.4 (2001): pp.234-245.
- Doyle, Michele, Smith, Mark. "Classical leadership". **The Encyclopedia of Informal Education**. V.55 n.3 (2001): pp.541-562.

- Dubin R., - Champoux, J.E. - Porter, L.W. (1975)., Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers, *Administrative Science Quarterly*, Cilt 20
- Eisenberger, R., Fasolo, P. And Valerie, Davis L. Perceived “Organizational Support And Employee Diligence, Commitment And Innovation”. **Journal Of Applied Psychology**. v.75 (1990): pp.51- 59.
- Eisenberger, R., Hungtington, R., Hutchison, S. And Sowa, D. “Perceived Organizational Support”. **Journal Of Applied Psychology**. v.71 (1986): pp.500-507.
- Eraslan, L. **Milli Eğitim Dergisi**. (2004): s.162
- Eraslan, Levent. “The Transformational Leadership In School Level”. **Milli Eğitim Dergisi**. c.6, s.1(2004): ss.1-22
- Evans, M., G., (1970). The Effects of Supervisory Behaviour on the Path-Goal Relationship. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 5(3), 277 - 298.
- Faragher, Brian, Cass, Monica, Cooper, Cary. “The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis”. **Occupational and Environmental Medicine**, v.62 n.2 (2005): pp.5–112.
- Farh, Jiing-Lih, Brian, Cheng. “A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organization”. **Indigenous Psychological Research in Chinese Societies**. v.13 (2000): pp.126-180.
- Gaertner, K. N., & Nollen, S. D. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization. *Human Relations*, 42(11), 975-991.
- Genç, Nurullah, Fatih Karcıoğlu (2000). Örgüt İkliminin Gücü, Aşkale Çimento Örneği. İstanbul: Karizma Yayınları.
- Gini, Al. “Moral Leadership An Overview”. **Journal of Business Ethics**. v.16 (1997): pp. 323-330.
- Gregory, DM., Way, CY., Lefort, S., Barrett, BJ. and Perfrey, PS. “Predictors Of Registered Nurses’ Organizational Commitment And Intent To Stay”. **Health Care Management Review**. v.32 n.2 (2007): pp.119-127.
- Gümüşeli, Ali İlker.(1996). “Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etmenler”. **Eğitim Yönetimi**. c.2 s.2 (1996): ss.23-34. Ankara.
- Güney, S. “Fiedler’in Durumsal Önderlik Modeli Açısından Atatürk’ün Önderliğinin Değerlendirilmesi”. **Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi**. v.23 (1992): ss.8.
- Hackman, Richard, Oldham, Greg. “Development of The Job Diagnostic Survey”. **Journal of Applied Psychology**. v.60 (1975): pp.159–170.
- Hackman, Richard, Oldham, Greg. “Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory”. **Organizational Behavior and Human Performance**. v.16 n.2 (1976): pp.250-279.
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis Seventh Edition* Prentice Hall
- Harris, Lloyd, Emmanuel, Ogbonna. “Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies”. **International Journal of Human Resource Management**. v.11 (2000): pp.766–788.

- Harvey, J. (2004): "Rural Universities and Rural Development: Making a Difference. A Case Study from Rural Australia", A paper presented to the Europe at the Margins: EU Regional Policy, Peripherality and Rurality Conference. Angers, France, (15-16 April), 1-6.
- Hausknecht, John, Trevor, Charlie. "Collective Turnover at the Group, Unit, and Organizational Levels: Evidence, Issues, and Implications". **Journal of Management**. v.37 n.1 (2011): pp.352-388.
- Hoppock, R. (1935) Job Satisfaction. New York: Harper.
- Houkes, Inge, Janssen, Peter, Jonge, Jan de, Bakker, Arnold. "Specific determinations of intrinsic work motivation, emotional exhaustion and turnover intention: A multisample longitudinal study". **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. v.76 n.4 (2003): pp.427-450.
- House, Robert, Aditya, Ram. "The Social Scientific Study of Leadership; Qua Vadis?". **Journal of Management**. v.23 n.3 (1997): pp.409-473.
- House, Robert. "A Path-goal Theory of Leader Effectiveness". **Administrative Science Quarterly**. v.16 n.3 (1971): pp.321-338.
- Howard, J. "Liderlik ve Etik". **Executive Excellence Dergisi**. v.6 (2005): ss.12.
- Hrebiniak, Lawrence G. ve Alutto, Joseph A. (1972). "Personel and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, S. 17 (4), s. 555-573.
- Huselid, M. Nancy, Day. "Organizational Commitment, Job Involvement and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis". **Journal of Applied Psychology**. v.76 n.3 (1991): pp. 380- 391.
- Hwang, I., Kou, J. "Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention: An Examination of Public Sector Organizations". **Journal of American Academy of Business**. v.8 n.2 (2006): pp.254-255.
- Igbaria, Magid, Guimaraes, Tor. "Exploring Differences In Employee Turnover Intentions And Its Determinants Among Telecommuters And Non-telecommuters". **Journal of Management Information Systems**. v.16 n.1 (1999): pp.147-164.
- Irvine, Diane, Evans, Martin. "Job Satisfaction and Turnover Among Nurses: Integrating Research Findings Across Studies". **Nursing Research**. v.44 n.4 (1995): pp.246- 253.
- İnce, C. "Demokratik Liderlik İle İhtiyaçlar Hiyerarşisi Arasındaki İlişkiye Yönelik 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". *Akademik Bakış Dergisi*. v.35 (2013): ss.1-15.
- Kalaycı, Ş. (2010). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (Beşinci Baskı), Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 405.
- Kalaycı, Ş. (2006). Faktör analizi. SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım.
- Kiazad, K., Restubog, S.L.D., Zagenczyk, T.J., Kiewitz, C. ve Tang, R.L. "In Pursuit of Power: The Role of Authoritarian Leadership in the Relationship Between Supervisors' Machiavellianism and Subordinates' Perceptions of Abusive Supervisory Behavior". **Journal of Research in Personality**. v.44 (2010): pp.512-519.

- Kim, Hyun, Tavitiyaman, Pimtong, Kim, Woo. "The effect of management commitment to service on employee service behaviors: The mediating role of job satisfaction". **Journal of Hospitality and Tourism Research**. v.33 n.3 (2009): pp.369–390
- Kirschenbaum, Alan, Weisberg, Jacob. "Employee's Turnover Intentions and Job Destination Choices". **Journal of Organizational Behavior**. v.23 n.1 (2002): pp.109-125.
- Krausz Rosa R. "Power and Leadership in Organizations". *Transactional Analysis Journal*. v.16 n.2 (1986): pp.15.
- Kreitner, Robert, Kinicki, Angelo; *Organizational Behavior*, 5. Baskı, Irwin McGraw-Hill, New York 2001.
- Lacpa, Hania Zeidan. "The Blake Mouton Managerial Grid, Identifying Five Different Leadership Styles" [Blake Mouton Yönetişel Şebekesi, Beş Farklı Liderlik Stili Belirleme]. *The Certified Accountant*. v.39 n.3 (2009): 82-85.
- Lewis, B. *Crisis Management*. InfoWorld, v.24 n.36 (2002): pp.28.
- Liu, Wu, Zhu, Renhong, Yang, Yongkang. I Warn You Because I Like You: Voice Behavior, Employee Identifications, and Transformational Leadership. *The Leadership Quarterly*. v.21 n.1 (2010): 189-202.
- MacIntosh, Eric, Doherty, Alison. The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction and Intention to Leave. **Sport Management Review**. v.13 n.2 (2010): 106–117.
- Martin, Gillian, Resick, Christian, Keating, Mary, ve Dickson, Marcus. "Ethical Leadership Across Cultures: A Comparative Analysis of German and US Perspective". **Business Ethics: A European Review**. v.18 n.2 (2009): 127- 144.
- Mathebula, L.R.M. (2004). *Intergovernmental Relation Reform in a Newly Emerging South African Policy. İçinde Modelling the Relationship Between Organizational Commitment, Leadership Style, Human Resources Management Practices and Organizational Trust*. University of Pretoria (ss. 73-108). Güney Afrika.
- Mathieu ve Zajac, a.g.e., 1990, pp. 171-194.
- Mccann, Jack, Roger, Holt. "Ethical Leadership and Organizations: An Analysis of Leadership in the Manufacturing Industry Based on the Perceived Leadership Integrity Scale". *Journal of Business Ethics*. v.87 (2009): 211-220.
- Meyer, John P. ; Allen, Natalie J. "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment". **Human Resources Management Review**. v.1 (1991): pp.61–89.
- Mitchel, James. "The Effect of Intentions, Tenure, Personal, and Organizational Variables on Managerial Turnover". **Academy of Management Journal**. v.24 n.4 (1981): 742-751.
- Mobley, William, Griffeth, Rodger, Hand, Herbert, Meglino, Bruce. "Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process". **Psychological Bulletin**. v.86 n.3 (1979): 493-522
- Mowday R. "The Measurement Of Organizational Commitment". **Journal of Vocational Behavior**. v.14, (1979): pp. 224-247.
- Mrayyan, M.T. "Nurse Job Satisfaction And Retention: Comparing Public To Private Hospitals In Jordan". **Journal Of Nursing Management**. v.13 (2005): pp.40–50.

- Mumford, Enid. "Job Satisfaction: A New Approach Derived From An Old Theory". **The Sociological Review**. v.18 n.1 (1970): 71-101.
- Munson, Carlton. "Style and Structure in Supervision". **Journal of Education for Social Work**. v.17 n.1 (1981): pp.65-72
- Naktiyok, A., Karabey, C.N. "İşkoliklik Ve Tükenmişlik Sendromu". **Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. v.19 n.2 (2005): ss.10.
- Neubert, Mitchell, Carlson, Dawn, Kacmar, Michele, Roberts, James, Chonko, Lawrens. "The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence From The Field". **Journal of Business Ethics**. v.90 n.2 (2009): 157-170.
- Nouri, Hossein, Robert J. Parker. "Career Growth Opportunities and Employee Turnover Intentions in Public Accounting Firms". **The British Accounting Review**. v. 45 (2013): pp. 138-148.
- O'Reilly, C. A. and Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, (3), 492-499.
- Obeng, K. and I. Ugboro. "Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study". **Journal of The Transportation Research Forum**. v.57 n.2 (2003): pp. 83-98.
- Örücü E. ve Teker S. K. (2014) "Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma". **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi** v.12 n.24 (2014): pp.73-90.
- Özgür, B. "Yönetim Tarzları Ve Etkileri". **Maliye Dergisi**. v.161 (2011):pp.215-230.
- Özkan, Y. (2008). *Veri Madenciliği Yöntemleri (Birinci Baskı)*, İstanbul: Papatya Yayıncılık Eğitim,27.
- Öztürk, C. "Argyris'in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarından Çözüm Arayışları". **İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi**. v.5 n.8. (2016): pp.3085-3098.
- Piccolo, Ronald, Greenbaum, Rebecca, Den Hartog, Deanne, Folger, Robert, "The Relationship between Ethical Leadership and core Job Characteristics". **Journal of Organizational Behavior**. v.31 (2010): pp. 259-278.
- Polat Mustafa, Meydan Cem Harun (2011) Örgüt kültürü bağlamında güç eğilimi ve örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi* 25(1).
- Polat Mustafa, Meydan Cem Harun, Tokmak İsmail (2010) Personel güçlendirme, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sinizm ilişkisi üzerine bir araştırma. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi* 20(2).
- Polat, Mustafa, Meydan, Cem Harun. (2010). "Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma". **Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi**. v.9 n.1 (2010): ss.153.
- Porter, LW., Steers, RM., Mowday, RT. and Boulian, PV. "Organizational Commitment, Job Satisfaction And Turnover Among Psychiatric Technicians". **Journal Of Applied Psychology**. v.59 n.5 (1974): pp.603-609.
- Reed, Lora, Vidaver-Cohen, Deborah, Colwell, Scott. "A New Scale to Measure Executive Servant Leadership: Development, Analysis, and Implications for Research". **Journal of Business Ethics**. v.101 n.3 (2011): pp.507-508.

- Reichers, A., E. "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Academy of Management Review*, 1985, Vol:10, 3, pp. 465-476.
- Resick, Christian, Hargis MB, Shao P, Dust SB "Ethical Leadership, Moral Equity Judgments, and Discretionary Workplace Behavior". **Human Relations**. v.66 n.7 (2013): 951- 972.
- Resick, Christian, Paul, Hanges, Marcus, Dickson, Deuling, Jackqueline. "A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership". **Journal of Business Ethics**. v.63 (2006): pp. 345-359.
- Rhoades, Linda, Eisenberger, Robert. "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature". **Journal of Applied Psychology**. v.87 n.4 (2002): pp. 698-714
- Rousseau, Denise. "Why Workers Still Identify with Organizations". **Journal of Organizational Behavior**. v.19 n.3 (1998): pp. 217-233.
- Rusbult, Caryl, Farrell, Dan, Rogers, Glen, Mainous, Arch. "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction". **The Academy of Management Journal**. v.31 n.3 (1988): pp.599-627.
- Sanderson, P. (2003). *The Relationship Between Empowerment and Turnover Intentions in a Structural Environment: An Assesment of the Navy's Medical Service Corps*. School of Leadership Studies: Regent University.
- Savery, L. "The Influence of The Perceived Styles of Leadership of A Group of Workers on Their Attitudes to Work". **Leadership and Organization Development Journal**. v.15 n.4 (1994): pp.21.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership* (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schroeder, J. "The Impact of Paternalism and Organizational Collectivism in Multinational and Family-Owned Firms in Turkey". **Theses and Dissertations**. (2011): pp. 1-24.
- Serinkan, C. (2006) *Ğletmelerde Liderlik Tarzları ve Toplam Kalite Yönetimi Ğliğkisi*, Pamukkale Üniversitesi İİBF Dergisi, (2).
- Sims, Ronald, Brinkmann, Johannes. "Leaders as moral rol models: The case of John Gutfreund at Salomon brothers". **Journal of Business Ethics**. v.35 (2002): pp. 327- 339.
- Smith, P.C., L.M. Kendall, and C.L. Hulin (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Smith, Patricia, Kendall, Lorne, Hulin, Charles. (1969). *Measurement of satisfaction in work and retirement*. **Social Work**. v.17 (1969): pp.65-72.
- Solmuş, T.(2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Sökmen A, Ekmekçioğlu EB, Çelik K (2015) *Algılanan örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ve yönetici etik davranışı ilişkisi: Araştırma görevlilerine yönelik araştırma*. *İşletme Araştırma Dergisi* 7(1): 125-144.
- Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2009). *Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının Ğncelenmesine Yönelik Bir Arağtırma*. *Journal of Yaşar University*, 4 (15) (2381-2402).

- Sökmen, Alptekin and Sökmen, Alev. (2014). The Effect of Participative Leadership on Turnover Intentions. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16(1), 21-26.
- Spears, L.C. "Practicing Servant Leadership". **Leader to Leader**. v.34, (2004):pp. 7-11.
- Steers, Richard, Richard, Mowday. "Employee Turnover and PostDecision Accommodation Processes". **Research in Organizational Behavior**. v.3 (1981): pp. 235-281.
- Tabak, Akif, Ünsal, Sıgı, Adnan, Eroğlu, Köksal, Hazır. "Örgütlerde Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Algılamalarının Problem Çözme Becerilerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama". **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. v.2 (2009): ss.387-397.
- Tengilimoğlu, Dilaver. "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması". **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. v.4 n.14 (2005): pp.1-16.
- Tett, Robert, Meyer, John. "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Metaanalytic Findings". **Personnel Psychology**. v.46 n.2 (1993): pp.259-293.
- Trevino, Linda, Gary, Weaver, Michael, Brown. "It's Lovely at the Top: Comparing Senior Managers' and Employees' Perceptions of Organizational Ethics". **Business Ethics Quarterly**. v.2 (2008): pp.233-253.
- Trevino, Linda, Laura, Hartman, Michael, Brown. "Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership". **California Management Review**. v.4 (2000): pp.128-142.
- Vandenberg, Robert, Barnes, Nelson. "Disaggregating The Motives Underlying Turnover Intentions: When Do Intentions Predict Turnover Behavior?". **Human Relations**. v.52 (1999): pp.1313-1336.
- Wasti, S. (2002). Affective and Continuance Commitment to the Organization: Test of an Integrated Model in the Turkish Context. *International Journal of Intercultural Relations*, 26, 525-550.
- WeiBo, Zheng, Sharan, Kaur, Wei, Jun. "New Development of Organizational Commitment: A Critical Review (1960–2009)". **African Journal of Business Management**. v.4 n.1 (2010): pp. 12–20.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View". **Academy of Management Review**. v.7 n.3 (1982): pp.418-428
- Yalçın, Azmi, İplik, Fatma, Nur. Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. v.14 n.1 (2005): ss.395-412.
- Yamada H, et al. Clinical application of pulsed Doppler tissue imaging for assessing abnormal left ventricular relaxation. *Am J Cardiol* 1997; 79: 921-8.
- Yazıcıoğlu İ. "Örgütlerde İş Tatmini ve İş Gören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması". **Bilig Dergisi**. v.55 (2010): pp.243-264.
- Yukl, Gary, Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. **Journal of Management**. v.15 n.2 (1989): 251-289.
- Yukl, Gary, Taber, Tom. "The Eggective Use of Managerial Power". **New York: American Management Associations**. v.60 (1983): pp.12-16.

- Zeffane, R. (1994). Patterns of organizational commitment and perceived management style: A comparison of public and private sector employees. *Human Relations*, 47, (8), 977-1010.
- Zel, Uğur; “Durumsallık Yaklaşımında Kişiliğin Baskın Boyut Olarak Bir Model Kapsamında Teorik İncelemesi”. **Amme İdaresi Dergisi**. c.34 s.2 (2001): ss.39-52.
- Zhu, Weichun, May, Douglas, Avolio, Bruce. “The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity”. **Journal of Leadership & Organizational Studies**. v.11 n.1 (2004): ss. 16- 28.

Yayınlanmamış Tezler, Raporlar, Bildiriler

- Baytok, Ahmet. Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi. (2006).
- Büyükelbaşı, Özlem. Resmi İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Algıları. (Gaziantep Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi). (2003).
- Cohen, Galia. An Agency-Level Analysis of Turnover Behavior and Turnover Intention: Evidence from the US Federal Government. (Doctoral Dissertation University of Texas at Dallas). (2014).
- Çırpan, H. Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması. (Yayınlanmamış Doktora tezi). İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. (1999).
- Erben, G. S. Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri Kongre Kitabı. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul. (2004).
- Ergun, Turgay. Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı, TODAİE Yayın No: 191. (1981).
- Erkuş, Ahmet, Tabak Akif, Yaman Tufan. “Paternalist (Babacan) Liderlik Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerini ve İşten Ayrılmalarını Etkiler Mi? Bir Özel Hastane Uygulaması”. (9. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı, Zonguldak). (2010). ss.594-598.
- Freeman, Edward, Steward, L. “Developing Ethical Leadership Business Roundtable Institute for Corporate Ethics Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy Education”. (2006).
- Güner, Şükrü. Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları Ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi. (Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). (2002).
- İşcan, Ömer Faruk. Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı-Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü). (2002).
- Madsen, Mona Toft. Leadership and Management Theories Revisited, DDL Working Paper Leadership and Management Theories Revisited , DDL Working Paper, No. 4. (2001).

- Orbay, S. E. Deniz kuvvetleri Komutanlığı Bağlı Orta Öğretim Kurumlarındaki Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Etik Değerleri Arasındaki İlişki. (İstanbul Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi) (2003).
- Özmen, T. Ö. “Örgütsel Bağlılığın Neden Ve Sonuçlarına İlişkin Bir Model Analizi”, Verimlilik Kongresi Bildirileri Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları. 599. Ankara, (1997).
- Polat, Mustafa. Örgütsel özdeşleşmenin öncülleri ve ardılları üzerine bir saha çalışması. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Bursa, (2009).
- Sağır, Abdullah. Yöneticilerin Liderlik Yaklaşımları İle Değişime Açıklıkları Arasındaki İlişki: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü). (2010).
- Sığrı, Ünsal. Grup Süreçleri (Yayımlanmamış Ders Notları Ankara). (2008).
- Sökmen, Alptekin. Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. (2000).
- Tüfekçi, Ahmet. Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü (Yüksek Lisans Tezi Afyonkarahisar: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü). (2006).
- Uzun, G. ‘Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma’. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Adana.(2005).
- Welch, Jack. “How To Be A Good Leader?” Newsweek, April 2005. <http://www.newsweek.com/id/49532?tid=relatedcl> (Erişim 28.04.2010).

EK_A

	Sorular	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşimden gerçekten zevk alırım.					
2	İşimi ortalama bir çalışandan daha fazla severim.					
3	İşimden nadiren sıkılırım.					
4	Başka bir iş yapmayı arzu etmem.					
5	Çoğu günler işim konusunda istekliyimdir / hevesliyimdir.					
6	İşimden oldukça tatmin olduğumu hissedirim.					
7	Kurumdan ancak emekli olarak ayrılmak istiyorum.					
8	En kısa zamanda başka bir iş bularak kurumumdan ayrılmak istiyorum.					
9	Bir süre daha burada çalışıp, sonra başka bir kuruma geçmek istiyorum.					
10	İşletmenin başarısına yardımcı olabilmek için benden normal olarak beklenenin üzerinde çaba sarfetme arzusundayım.					
11	Çevreme, bu işletmenin çalışılabilecek harika bir işletme olduğunu rahatlıkla söyleyebilirim.					
12	Çalıştığım işletmeye olan bağlılık düzeyim çok azdır.					
13	Bulduğum işletmede çalışmayı sürdürürebilmek için, hemen hemen her türlü görevi kabul ederim.					
14	Kendi değerlerimi işletme değerlerine yakın görmekteyim.					
15	Çevreme, bu işletmenin bir bireyi olduğumu gururla söyleyebilirim.					
16	Görevim aynı kaldığı sürece diğer işletmelerde çalışabilirim.					
17	Çalıştığım işletme, iş performansı açısından bana en iyi şekilde ilham vermektedir.					
18	Mevcut şartlar altında meydana gelebilecek çok küçük bir değişiklik, işten ayrılmama sebep olabilir.					
19	Diğer işletmeler arasından bu işletmede çalışmayı seçtiğim için son derece mutluyum.					
20	Çalıştığım işletmeye süresiz bağlı kalarak, çok şeyin kazanılacağı inancında değilim.					
21	Çoğu zaman, bu işletmenin işgörenlerini ilgilendiren önemli konulara ilişkin politikalarına katılmak güçtür.					
22	İşletmenin geleceğini gerçekten önemsiyorum.					
23	Bana göre, bu işletme çalışılabilecek olası işletmelerin en iyisidir.					
24	Bu işletmede çalışmaya karar vermiş olmam benim için					

	kesinlikle yanlış bir karardı.					
25	Yöneticiler, çalışanlar için güvenli, sağlıklı ve çekici bir çalışma ortamı oluşturur.					
26	Yöneticiler, çalışanlara karşı saygılı ve itibarlı davranır.					
27	Yöneticiler, çalışanların yükselmesinde etnik köken, cinsiyet, yaş veya diğer başka ayrımları dikkate almadan onlara adil ve eşit fırsatlar sağlar.					
28	Yöneticiler, çalışanlar için fiziksel ve ruhsal sağlık desteği sağlar.					
29	Yöneticiler, çalışanlar için anlamlı bir çalışma sağlar.					
30	Yöneticiler, çalışanların kendilerini geliştirmelerini teşvik eder.					



ÖZGEÇMİŞ

Öğrencini Adı Soyadı: Büşra SOLMAZ

Uyruğu: Türkiye Cumhuriyeti

Doğum Yeri: Elazığ

Doğum Tarihi: 23.04.1995

Telefon Numarası: 0507 399 66 03

E-mail: busrasolmaz_2335@hotmail.com

EĞİTİM

- **Cemil Meriç Fen Lisesi – 2009-2013**
- **Gazi Üniversitesi – İİBF- Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi – 2013 -2017 (Lisans)**
- **MSÜ Kara Harp Okulu – Alparslan Savunma Bilimleri Enstitüsü – 2017 – 2019 (Yüksek Lisans)**

İŞ TECRÜBESİ

- **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi Editör yardımcılığı – 2014- 2015**
- **Ankara Tercümanlık Bürosu – İngilizce Çevirmenliği – 2015-2017**

YAYINLAR

- **Türk – İslam Tarihinde Yönetim Bilgeleri- Kitap Bölümü**
- **Liderlik ile İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi Üzerine Nitel Bir Araştırma**

SINAVLAR

- **ALES : 92**
- **KPSS: 89**
- **YDS: 72**
- **CILS: B2**

ÖDÜLLER BURSLAR

- **TUBİTAK MATEMATİK OLİMPİYATLARI İKİNCİLİĞİ 2010**
- **TUBİTAK PROJE OLİMPİYATLARI MANSİYON ÖDÜLÜ 2011**
- **BAŞBAKANLIK %5'LİK DİLİM BURSUSU**
- **TUBİTAK YÜKSEK LİSANS BURSUSU**

Tez Teslim Kontrol Formu

S. NU.	KONU BAŞLIĞI	İNCELENEN KONU	EVET	HAYIR
1	Dış Kapak	Tüm bilgiler büyük harflerle ve kılavuzda belirtilen puntolarla yazılmış mı?		
		Bilgilerin arasında uygun aralık var mı?		
		Kapağın sırtı uygun sıra ve şekilde yazılmış mı?		
		Tezin kabul edildikten sonra Enstitüye son teslim edilen hali karton ciltli mi?		
2	Kâğıt ve Basım Özellikleri	Yazılar A4 beyaz kâğıda ve kâğıdın tek yüzüne basılı mı?		
		Lazer veya mürekkep püskürtmeli yazıcıdan çıktı alınmış mı?		
		Herhangi bir sayfada sonradan elle vb. şekilde yapılan düzeltme, silinti veya kazıntı var mı? (İllemek için bu sorunun cevabı HAYIR olmalı)		
3	İç Kapak	İç Kapak ile dış kapak aynı mı?		
4	Onay Sayfası	Kılavuzda belirtilen formata uygun mu?		
5	Ön Kısım Sayfaları	Kılavuzda belirtilen biçim ve yazım kurallarına uygun hazırlanmış mı?		
6	İçindekiler Sayfası	Kılavuzda belirtilen formata uygun mu?		
7	Tablolar Listesi	Kılavuzda belirtilen formata uygun mu?		
8	Şekiller Listesi	Kılavuzda belirtilen formata uygun mu?		
9	Kısaltmalar Listesi	Kılavuzda belirtilen formata uygun mu?		
10	Sayfa Düzeni	Sayfanın sol kenarından 4 cm, diğer kenarlarından 2,5 cm boşluk bırakılmış mı? Dipnotlar, varsa, bu sınırlar içinde mi?		
		Bu kılavuzda belirtilen başlıklar ve özel durumlar dışında metin iki yana yaslı olarak, 1,5 aralıkla ve paragrafın ilk satırı girintisiz hazırlanmış mı?		
		Tezin tüm kısımlarında her bölüm (ve tez metnindeki birinci derece başlıklar, yani bölümler) yeni bir sayfadan başlamış mı?		
11	Harf Ölçüleri	Times New Roman 12 punto veya Arial 11 punto ile yazılmış mı?		
		Dipnotlarda Times New Roman 10 punto veya Arial 9 punto kullanılmış mı?		

12	Metin Kısmı	Bölüm başlıkları (birinci derece başlıklar) ve alt başlıklar numaralandırılmış mı?		
		Başlıklar, kılavuzda belirtilen şekilde (bölüm/birinci derece başlıkları koyu/kalın ve büyük harflerle, alt dereceli başlıklar koyu/kalın ve yalnızca baş harfleri büyük olarak) yazılmış mı?		
		Metin içindeki Tablolar, Şekiller ve Denklemler hazırlanırken, numaralandırılırken ve kaynakları gösterilirken bu kılavuzda belirtilen ilkelere uygun hareket edilmiş mi?		
		Anlatım biçimi (özgünlük raporu, etik beyanı, ithaf, teşekkür ve önsöz bölümleri ile, gerektiğinde, dipnotlar dışında) üçüncü şahıs ağzından yapılmış mı?		
13	Kaynak Göstermede Belirlenen Kurallara Uygunluk	İlgili bilim dalı için kılavuzda belirtilen formata (dipnot yoluyla veya metin içi parantez yoluyla kaynak gösterme biçimlerine) uygun mu?		
14	Kaynakça	İlgili bilim dalı için kılavuzda belirtilen formata (dipnot yoluyla veya metin içi parantez yoluyla kaynak gösterme biçimlerine) uygun mu?		
15	Ekler	Eklerin numaralandırılması ve ek numaralarının yazılışı kılavuzun ilkelerine uygun mu?		
16	Tezlerin Derlenme Sırası	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dış Kapak 2. İç Kapak 3. Tez Onay Sayfası 4. Özgünlük Raporu 5. Etik Beyanı 6. İthaf (varsa) 7. Teşekkür ve Önsöz 8. İçindekiler 9. Tablo Listesi (varsa) 10. Şekil Listesi (varsa) 11. Sembol Listesi (varsa) 12. Kısaltmalar 13. Türkçe Öz 14. İngilizce Öz (<i>Abstract</i>) 15. Giriş 16. Bölümler 17. Sonuç 18. Kaynakça 19. Ekler (varsa) 20. Özgeçmiş 		