

T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İşletme Anabilim Dalı

İŞ TATMİNİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE BABACAN LİDERLİĞİN
ARACILIK ROLÜ: İNŞAAT SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

Bilal COŞKUN

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Sibel AYBAR

İstanbul-2023

TEZ TANITIM FORMU

Yazar Adı Soyadı : Bilal COŞKUN

Tezin Dili : Türkçe

Tezin Adı : İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Babacan Liderliğin Aracılık Rolü: İnşaat Sektöründe Bir Uygulama

Enstitü : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Anabilim Dalı : İşletme

Tezin Türü : Yüksek Lisans

Tezin Tarihi : 07.07.2023

Sayfa Sayısı : 149

Tez : Dr. Öğr. Üyesi Sibel AYBAR

Danışmanları

Dizin Terimleri : İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti, Babacan Liderlik, SPSS, Literatür Taraması

Türkçe Özet : Bu araştırma, iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde babacan liderliğin aracılık rolünü incelemektedir. İnşaat sektöründe gerçekleştirilen bu çalışma için 316 kişilik bir örneklem kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, içsel tatmin ile dışsal tatmin, iş tatmini ve babacan liderlik arasında pozitif yönlü çok kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir.

Dağıtım Listesi : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

İmzası
Bilal COŞKUN

T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İşletme Anabilim Dalı

İŞ TATMİNİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE BABACAN LİDERLİĞİN
ARACILIK ROLÜ: İNŞAAT SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

Bilal COŞKUN

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Sibel AYBAR

İstanbul-2023

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Bilal COŞKUN

.../.../2023



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bilal COŞKUN' un "İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Babacan Liderliğin Aracılık Rolü: İnşaat Sektöründe Bir Uygulama" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Dr. Öğr. Üyesi Atıla HAZAR

Üye

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Sibel AYBAR

(Danışman)

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

.... / / 2023

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Enstitü Müdürü

ÖZET

Bu araştırma, iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde babacan liderliğin aracılık rolünü incelemektedir. İnşaat sektöründe gerçekleştirilen bu çalışma için 316 kişilik bir örneklem kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, içsel tatmin ile dışsal tatmin, iş tatmini ve babacan liderlik arasında pozitif yönlü çok kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir. İçsel tatmin ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönlü kuvvetli bir ilişki olduğu görülmüştür. Dışsal tatmin ile iş tatmini toplamı arasında pozitif yönlü çok kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, dışsal tatmin ile işten ayrılma niyeti arasında da negatif yönlü kuvvetli bir ilişki saptanmıştır. İş tatmini ile birey düzeyinde ilişkiler, çalışanların iş dışı yaşamlarıyla ilgilenme, sadakat beklentisi, hiyerarşik durum ve otorite arasında pozitif yönlü çok kuvvetli bir ilişki olduğu görülmüştür. İş tatmini ile işyerinde aile ortamı, babacan liderlik arasında da pozitif yönlü çok kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda bakıldığında işletme yöneticileri, babacan liderlik yaklaşımını benimseyerek çalışanların memnuniyetini ve sadakatini artırabilirler. Ayrıca iş yerinde aile ortamının ve birey düzeyinde ilişkilerin geliştirilmesi, çalışanların iş tatminini yükseltebilir ve işten ayrılma niyetini azaltabilir. Araştırma bu doğrultuda, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi anlamak ve liderlik stratejilerini geliştirmek isteyenlere önemli bir kaynak sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti, Babacan Liderlik, SPSS, Literatür Taraması

SUMMARY

The main purpose of this research is to reveal the mediating role of paternal leadership in the effect of job satisfaction on turnover intention. A sample of 316 people was used for this study, which was carried out in the construction industry. According to the results of the research, a very strong positive relationship was found between internal satisfaction and external satisfaction, job satisfaction and paternalistic leadership. It has been observed that there is a strong negative relationship between intrinsic satisfaction and intention to leave. A very strong positive relationship was found between external satisfaction and the sum of job satisfaction. In addition, a strong negative relationship was found between extrinsic satisfaction and intention to leave. It has been observed that there is a very strong positive relationship between job satisfaction and relations at the individual level, interest in the non-work lives of employees, expectation of loyalty, hierarchical status and authority. A very strong positive relationship was found between job satisfaction, family environment in the workplace and paternalistic leadership. In line with these findings, business managers can increase employee satisfaction and loyalty by adopting a paternalistic leadership approach. In addition, improving the family environment and relationships at the individual level in the workplace can increase the job satisfaction of the employees and reduce the intention to leave. In this direction, the research provides an important resource for those who want to understand the relationship between job satisfaction and turnover intention and to develop their leadership strategies.

Keywords: Job Satisfaction, Turnover Intention, Paternalistic Leadership, SPSS, Literature Review.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
SUMMARY	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ÖNSÖZ	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

1.1. İş Tatmininin Tanımı ve Önemi	3
1.2. İş Tatminini Oluşturan Faktörler	4
1.2.1. Bireysel Faktörler	4
1.2.2. Örgütsel Faktörler.....	6
1.3. İş Tatmininin Alt Boyutları	7
1.3.1. İçsel Tatmin Boyutu	7
1.3.2. Dışsal Tatmin Boyutu.....	8
1.4. İş Tatmininin Öğeleri.....	8
1.4.1. İş Doyumu (Job Satisfaction)	8
1.4.2. Ücret Tatmini (Pay Satisfaction).....	9
1.4.3. İş İlişkileri Tatmini (Coworker Satisfaction)	9
1.4.4. İş Yönetimi Tatmini (Supervisor Satisfaction)	10
1.4.5. İş Güvencesi Tatmini.....	10
1.5. İş Tatminsizliğinin Sonuçları.....	11

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI VE PATERNALİST LİDERLİK

2.1. Liderlik Kavramının Tanımı ve Lider Kişilerin Özellikleri	13
2.2. Liderlik Yaklaşımları.....	16
2.2.1. Özellikler Yaklaşımı.....	17
2.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı.....	18
2.2.3. Durumsallık Yaklaşımı.....	20
2.3. Liderlik Türleri	22
2.3.1. Karizmatik Liderlik	22
2.3.2. Otokratik Liderlik.....	23
2.3.3. Etik Liderlik	23
2.3.4. Etkileşimci Liderlik.....	24

2.3.5. Dönüşümcü Liderlik.....	25
2.4. Paternalist (Babacan) Liderlik	26
2.4.1. Paternalist Liderliğin Tanımı ve Önemi	26
2.4.2. Paternalist Liderliğin Tarihsel Gelişimi	29
2.4.3. Paternalist Liderliğin Boyutları	31
2.4.3.1. İşyerinde Aile Atmosferi Oluşturma.....	31
2.4.3.2. Bireysel İlişkiler Kurma.....	32
2.4.3.3. Çalışanların İş Dışı Yaşamlarına Dahil Olma.....	32
2.4.3.4. Bağlılık Beklentisi	32
2.4.3.5. Statü Hiyerarşisi ve Otorite.....	33
2.4.4. Paternalist Liderliğe Uluslararası Bakış	33
2.4.5. Paternalist Liderliğe Türkiye’de Bakış.....	35
2.4.6. Paternalist Liderliğin Sonuçları.....	35

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ

3.1. İşten Ayrılma Niyetinin Tanımı ve Önemi	38
3.2. İşten Ayrılma Niyetinin Boyutları	40
3.2.1. İşinden Ayrılma Niyeti	40
3.2.2. İş Yerinden Ayrılma Niyeti	40
3.2.3. Mesleki Kariyerden Ayrılma Niyeti	41
3.3. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler	41
3.3.1. Dış Faktörler	41
3.3.2. İşle İlgili Faktörler	41
3.3.3. Kişisel Faktörler	42
3.4. İşten Ayrılma Niyetinin Azaltılması İçin Alınabilecek Önlemler	42
3.5. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları	44

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER İLE İLGİLİ LİTERATÜR TARAMASI

4.1. İş Tatmini ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki	46
4.2. İş Tatmini ile Paternalist Liderlik Arasındaki İlişki	47
4.3. Paternalist Liderlik ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki.....	47
4.4. İş Tatmini, Paternalist Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki .	48

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	50
5.2. Araştırma Modeli ve Veri Analizi	52
5.3. Araştırmanın Hipotezleri	53
5.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	54

5.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	55
5.6. Veri Toplama Araçları	56

ALTINCI BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

6.1. Katılımcıların Özelliklerine ve Araştırma Ölçeklerine İlişkin Bulgular	58
Katılımcıların özelliklerine ve araştırma ölçeklerine ilişkin bulgular bu başlıkta tablolar halinde sunulmuştur.....	58

6.1.1. Katılımcıların Demografik Yapılarına İlişkin Bulgular	58
Katılımcıların demografik yapılarına ve özelliklerine ilişkin bulgular bu başlıkta sunulmuştur.....	58

6.1.2. Araştırma Ölçekleri Arasındaki Korelasyon Analiz Bulguları	68
Araştırmaya ilişkin korelasyon tablosunu bu başlık altında sunulmuştur... ..	68

6.2. Çeşitli Boyutlara İlişkin Bulgular	69
---	----

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	90
-------------------------------	-----------

KAYNAKÇA	94
-----------------------	-----------

EKLER	121
--------------------	------------

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1:	Katılımcıların Kişisel Bilgilerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular.....	58
Tablo 2:	Araştırma Ölçeklerine İlişkin Bulgular	59
Tablo 3:	Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Farklılık Analiz Bulguları	60
Tablo 4:	Katılımcıların Medeni Hallerine Göre Farklılık Analiz Bulguları.....	61
Tablo 5:	Katılımcıların Yaşlarına Göre Farklılık Analiz Bulguları.....	62
Tablo 6:	Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Farklılık Analiz Bulguları.....	64
Tablo 7:	Katılımcıların İş Yerindeki Durumlarına Göre Farklılık Analiz Bulguları.....	66
Tablo 8:	Araştırma Ölçekleri Arasındaki Korelasyon Analiz Bulguları	68
Tablo 9:	İşsel Tatmin Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde İşyerinde Aile Ortamı Oluşturmanın Aracılık Etkisi	69
Tablo 10:	İşsel Tatmin Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Bireysel İlişkilerin Aracılık Etkisi.....	70
Tablo 11:	İşsel Tatmin Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Çalışanların İş Dışı Yaşamlarına Dâhil Olmanın Aracılık Etkisi	71
Tablo 12:	İşsel Tatmin Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Bağlılık Beklentisinin Aracılık Etkisi	72
Tablo 13:	İşsel Tatmin Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Statü Hiyerarşisi Ve Otoritenin Aracılık Etkisi.....	74
Tablo 14:	İşsel Tatmin Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Babacan Liderliğin Aracılık Etkisi.....	75
Tablo 15:	Dışsal Tatmin Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde İşyerinde Aile Ortamı Oluşturmanın Aracılık Etkisi	76
Tablo 16:	Dışsal Tatmin Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Bireysel İlişkilerin Aracılık Etkisi.....	77
Tablo 17:	Dışsal Tatmin Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Çalışanların İş Dışı Yaşamlarına Dâhil Olmanın Aracılık Etkisi	78
Tablo 18:	Dışsal Tatmin Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Bağlılık Beklentisinin Aracılık Etkisi	79
Tablo 19:	Dışsal Tatmin Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Statü Hiyerarşisi Ve Otoritenin Aracılık Etkisi.....	80
Tablo 20:	Dışsal Tatmin Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Babacan Liderliğin Aracılık Etkisi.....	82

Tablo 21: Genel Tatminin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde İşyerinde Aile Ortamı Oluşturmanın Aracılık Etkisi	83
Tablo 22: Genel Tatminin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Bireysel İlişkilerin Aracılık Etkisi	84
Tablo 23: Genel Tatminin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Çalışanların İş Dışı Yaşamlarına Dâhil Olmanın Aracılık Etkisi.....	85
Tablo 24: Genel Tatminin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Bağlılık Beklentisinin Aracılık Etkisi	86
Tablo 25: Genel Tatminin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Statü Hiyerarşisi Ve Otoritenin Aracılık Etkisi.....	87
Tablo 26: Genel Tatminin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Babacan Liderliğin Aracılık Etkisi	88

ÖNSÖZ

Bir tuğla taşı misali...

Akademik hayat düşünüldüğü kadar da basit değildi, zira küçük yaşlarından itibaren ticaret yapan ve kuralları kendisi yazan ve uygulayan bizler için. İnşaat sektöründe harcadığımız seneler bir kenara dursun, akademik çalışmalarımızı devam ettirirken hem ekmeğimizi kazandığımız sektöre yaptığımız katkılar için hem de aileme bir nebze de olsa profesyonel bir bakış kazandıracağım için mutlu ve gururluyum.

Bu yolda bana destek olan ve işten eve döndükten sonra onun vaktinden çalıp ders çalıştığım değerli hayat arkadaşım Hande Beyza Coşkun'a, beni motivasyonları ve tecrübeleriyle destekleyen Dr. Öğr. Üyesi Sibel AYBAR, Dr. Öğr. Üyesi Atila HAZAR ve Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ hocalarıma şükranlarımı sunuyorum.

Sözlerimi vatanımızın ilim ve irfanda da söz söylemesi şiarıyla yola çıkacak kardeşlerime, sözlerin en manalarından olan ve beni her zaman şuurlu ve diri tutan şu dörtlükle sonlandırmak istiyorum;

Surda bir gedik açtık, Mukaddes mi mukaddes!

Ey kahpe rüzgar! Artık ne yandan esersen es...

Saygılarımla...

GİRİŞ

Bu araştırmada iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde babacan liderliğin aracılık rolünün incelenmesi amaçlamıştır. Bu doğrultuda inşaat sektöru üzerinden bir alan araştırması gerçekteştirilmiştir. İş tatmini, bir çalışanın işinden duyduğu memnuniyet ve doyum düzeyini ifade etmektedir. Çalışanların iş tatmini düzeyi, işleriyle ilgili beklentilerinin ne kadar karşılandığına, çalışma koşullarına, ücret düzeyine, terfi imkanlarına, iş arkadaşlarıyla ilişkilere ve örgütsel destek gibi faktörlere bağlı olarak değişebilmektedir. Yüksek iş tatmini düzeyine sahip olan çalışanlar, işlerine daha yüksek bağlılık gösterme eğiliminde olurken, aynı zamanda daha motive ve üretken olmaktadır. Bununla birlikte bu çalışanların, yüksek performans sergiledikleri ve işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu ifade edilebilir. Ayrıca iş tatmini, çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlığını etkileyebileceği için genel yaşam kalitesini de arttırabilmektedir. İşten ayrılma niyeti ise, bir çalışanın mevcut işinden ayrılmayı planlama ya da isteme düşüncesini ifade etmektedir. İşten ayrılma niyeti, çeşitli faktörlerin bir araya gelmesi sonucunda ortaya çıkabilir. Bu faktörler arasında iş tatmini düzeyi, çalışma koşulları, ücret, terfi imkanları, liderlik tarzı, kariyer fırsatları, iş arkadaşlarıyla ilişkiler ve örgütsel adalet gibi etmenler yer alabilmektedir. İşten ayrılma niyetine sahip olan çalışanlarda genellikle işlerine bağlılığın azaldığı, motivasyon eksikliği yaşandığı, performansların düştüğu ve organizasyonlara olan sadakatlerinin azaldığı görölmektedir. İşten ayrılma niyeti hem çalışanlar hem de işletmeler açasından olumsuz sonuçlara yol açaabilmektedir. Çalışanların sürekli olarak işten ayrılma niyeti taşımaları, yüksek maliyetlerle işletmeler için kaynak ve yetenek kaybına neden olabilmektedir. Araştırmadaki diğer değişken olan paternalist liderlik ise liderlerin çalışanlarına yönelik koruyucu, anlayışlı ve rehberlik edici bir tutum sergilemelerini ifade etmektedir. Paternalist liderlik, liderin çalışanların ihtiyaçlarını ve refahını önemsedini ve onlara yönelik bir baba figürü gibi davrandığını vurgulamaktadır. Bu liderlik yaklaşımında lider, çalışanların duygusal ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmakta, destek ve hoşgörü göstermekte, onlara güven ve bağlılık hissi vermektedir. Paternalist liderlik, çalışanlar üzerinde olumlu etkilere sahip olabilmektedir. Çalışanlar, liderlerinin kendilerine destek olduğunu hissettiklerinde, işleriyle ilgili daha fazla tatmin olmakta ve bağlılık göstermektedirler. Paternalist liderlik aynı zamanda çalışanların motivasyonunu arttırabilmekte, iş birliğini teşvik etmekte ve takım ruhunu

geliştirmektedir. Çalışanlar, kendilerini güvende ve değerli hissettiklerinde işten ayrılma niyetlerinde düşme ve iş tatmini düzeylerinde artış olabilmektedir. Bu doğrultuda bu araştırma, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide babacan liderliğin rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. İnşaat sektöründe gerçekleştirilen bu çalışma, bu sektördeki çalışanların babacan liderlik tarzından etkilenerek gelişen iş tatmini düzeyini ve işten ayrılma niyetini anlamak açısından büyük bir öneme sahiptir. Araştırma kapsamında 316 kişilik bir örneklem kullanılmış ve çeşitli faktörler arasındaki ilişkiler analiz edilmiş; iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve paternalist liderlik kavramlarının birbirleri ile olan ilişkisi değerlendirilmiştir.

Bu çalışmada veri toplama araçları bağlamında, birbirinden farklı üç ölçek olan Minnesota İş Doyum Ölçeği, Babacan Liderlik Ölçeği ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği kullanılmıştır.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda bu araştırma üç bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde kavramsal çerçeve, ikinci bölümde yöntem, üçüncü bölümde ise bulgular kısmına yer verilmiştir. Birinci bölümde değişkenlere ilişkin literatür taramaları gerçekleştirilmiş, değişkenler incelenmiştir. İkinci bölümde araştırmanın amacı ve önemi, sınırlılıkları, evreni ve örneklemini, hipotezleri ve veri toplama araçları gibi konulara değinilmiştir. Üçüncü bölümde ise tablolar, katılımcıların özelliklerine dair bulgular, değişkenler arasındaki ilişkiler ve alt boyutlarına ilişkin çıkarımlar verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

Bu bölümde iş tatmini kavramı ile ilgili başlıklar ele alınmıştır. İş tatmininin tanımı ve önemi, iş tatminini oluşturan faktörler, alt boyutları, iş tatmininin öğeleri ve iş tatminsizliğinin sonuçları bu bölümün temelini oluşturmaktadır. İş tatmini kavramı alan yazından yararlanılarak ve literatür taramaları yapılarak açıklayıcı bir biçimde ortaya konulmuştur.

1.1. İş Tatmininin Tanımı ve Önemi

İş tatmini; motivasyon, işin ilgi çekiciliği, moral gibi faktörlerle sıkı bir ilişki içerisindedir ve bu nedenle çeşitli yazarlar ve araştırmacılar farklı şekillerde ifade edilmiştir. İlk olarak (Taylor ve Gilbert, 1911)'a göre iş memnuniyeti, stres ve yoğunluğun minimum düzeye indirildiği fabrikada çalışma anlamına gelir. İş memnuniyetiyle ilgili bilimsel araştırmalar 1920'lerde ortaya çıkmış ve Hawthorne çalışmalarıyla daha da belirginleşmiştir. İş memnuniyetini genel ve kesin bir tanımla ifade etmek kolay değildir. Her birey farklı duygulara sahiptir ve aynı durum çalışma ortamları için de geçerlidir (Başalp, 2001).

Von Haller Giimer (1965)'e göre, iş memnuniyeti bir kişinin işine karşı sergilediği olumlu tutumu ifade eder (akt. Özdayı, 1999). Tiffin ve McCormick (1965)'e göre ise iş memnuniyeti, bireyin sahip olduğu değerler ve işinden aldığı hazdır (akt. Özdayı, 1999).

Araştırmalar, iş tatmininin çalışanların motivasyonunu, bağlılığını ve performansını etkileyen önemli bir faktör olduğunu göstermektedir (Judge ve Kammeyer-Mueller, 2012). İş tatmini, çalışanların işlerinde hissettikleri ödüllendirme, çalışma koşulları, yönetim desteği, işin kendisi ve kariyer olanakları gibi çeşitli faktörlerle ilişkilidir (Spector, 1997). Yüksek iş tatmini sayesinde çalışanların daha yüksek performans gösterme eğiliminde olduğu ve işletmenin verimliliğinin artabileceği düşünülmektedir (Huang et al., 2016). Bu nedenle, iş

tatmini hem çalışanlar hem de işletmeler için önemli bir hedef olarak değerlendirilmektedir.

İş tatmininin farklı alt boyutları vardır, bunlar ücret, yönetim, uyum ve gelişim fırsatları gibi unsurlardır. Her bir birey için iş tatmini öğeleri farklılık gösterebilir. İşten beklentileri farklı olan bireyler, iş tatmini unsurlarının önem derecesini etkileyebilir. Kişisel özelliklerine dayalı olarak bireylere yönelik iş tatmini sağlanabilir. Bazı durumlarda bireylerin beklentileri değişebilir ve bu durum iş tatmini düzeyinde farklılıklara neden olabilir (Ceylan, 2002).

İş tatmininin mevcudiyeti hem çalışanlar hem de işletmeler için önemli avantajlar getirmektedir. Sağlıklı bir çalışma ortamı, çalışanların da sağlıklı olmalarına yardımcı olur. Bu nedenle, iş tatmini işletmelerde önemli bir faktör olarak ele alınmalı, ölçülmeli ve kontrol altına alınmalıdır. Çalışanların başarıları ile iş tatminleri arasında açık bir ilişki olduğu bilinmektedir. Çalışanın iş tatmini düşük olduğunda, başarısızlığın ortaya çıkma olasılığı artar (Ceylan, 2002).

1.2. İş Tatminini Oluşturan Faktörler

Bu başlıkta çalışanlarda iş tatmininin oluşabilmesi adına geçerli olan faktörler üzerinde durulmuştur. Bu doğrultuda bireysel ve örgütsel faktörler ortaya konulmuştur.

1.2.1. Bireysel Faktörler

Çalışanlar arasında değer yargıları farklılık gösterdiği gibi bireysel özellikler ve inançlar da çeşitlilik arz etmektedir. Her birey kişisel özellikleri, sosyal yapısı, kültürel geçmişi ve eğitimi doğrultusunda nasıl bir iş yapacağına karar verir. Bireylerin kişisel özellikleri, iş hayatındaki beklentilerini şekillendirdiği için çalışanın kişiliğinin iş tatmini üzerinde önemli bir rol oynadığı söylenebilir (Erdoğan, 1996).

Öztürk ve Özdemir (2003) tarafından yapılan çalışmaya göre, yüksek baskıcı özelliklerin, dogmatizmin ve düşük öz saygınlığın iş tatmini üzerinde farklı etkileri olduğu belirtilmektedir. Otoriter ve baskıcı bir kişilik, iş tatminini azaltıcı bir etkiye

sahip olabilir ve bu da zamanla çatışmalara yol açabilir. Diğer taraftan, yeniliklere ve değişimlere karşı dirençli bir kişilik yapısının da iş tatminini azalttığı, aynı şekilde bireyin kendisine olan saygısının düşük olması durumunda diğer insanları ve üstlerini saldırgan ve düşman olarak algılayarak iş tatminini azalttığı görülmüştür.

Bireylerin sağlam bir öz benlik duygusu geliştirmesi ve kendilerine olan güvenlerinin artması, iş hayatında başarıyı getirebilmektedir. Sorumluluk duygusuna sahip olan bireylerin uyumlu bir şekilde çalıştığı da gözlenmektedir. Aynı şekilde, kendine güveni olan bireylerin iş tatmini seviyesi de oldukça yüksek olabilmektedir (Bektaş ve Erdoğan, 2013; Bektaş ve Tiryaki, 2018).

Yapılan araştırmalar yaş ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle yaşın ilerlemesi, iş tatminini artırma eğilimindedir. Bu durum, deneyim ile uyumun artmasıyla açıklanmaktadır. Genç çalışanlarda beklentilerin daha yüksek olması, başlangıçta iş tatminsizliği deneyimlemelerine neden olabilmektedir denilebilir (Silah, 1997).

Bireyler her zaman gerçekçi beklentilere sahip olmayabilir ve bazen gerçekçilikten uzak beklentiler oluşturabilirler. Gerçekçilikten uzak beklentiler zamanla değişebilir. İş deneyimi arttıkça beklentileri ve iş tatminini arttırabileceği gibi, beklentilerin sabit kalması da olumsuz bir iş tatmini deneyimine yol açabilir (Ağan, 2002).

Yapılan araştırmalarda çalışanların iş süresi ve yaşları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Cinsiyet ile iş tatmini arasında da belirli bir ilişki olduğu söylenebilir, ancak kadınların mı yoksa erkeklerin mi daha yüksek iş tatminine sahip olduğu konusunda kesin bir sonuca varılamamıştır (Ardıç ve Baş, 2002).

Toplumsal ve kültürel açıdan, kadınlar ve erkekler farklı rolleri üstlenirler ve bu da beklentilerinin birbirinden farklı olmasına neden olur. Bu farklı beklentiler, iş tatmini düzeyleri arasında da farklılıklar doğurur (Silah, 1997). Sadece cinsiyetler arasında değil, iş hayatında kariyer yapma amacıyla çalışan kadınlarla, aile geçimini sağlamak için çalışan kadınlar arasında da iş tatmini düzeyleri farklılık gösterebilir

(Demir, 2001). Ayrıca, kadın ve erkek çalışanlar arasında içsel motivasyon açısından farklılıklar olabilir (Kirel, 1999: 69). Başka bir çalışmada ise ev dışında çalışmanın kadınların iş tatminini artırdığını bu nedenle kadınların iş tatmininin daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir (Bektaş, 2003).

Daha önce yapılan araştırmalar, çalışanların eğitim düzeyleri ile iş tatminleri arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Düşük eğitim düzeyine sahip bireylerin iş tatmin düzeyleri genellikle yüksekken, yüksek eğitim düzeyine sahip olanların iş tatminleri düşük olabilmektedir (Demir, 2001). İş tatmini düzeylerinde aile yapısının da etkili olduğu özellikle vurgulanmaktadır (Erdoğan, 1996).

1.2.2. Örgütsel Faktörler

Akıncı (2002) tarafından belirtilene göre, örgütlerin belirlediği amaçlara ulaşmak için sundukları olanaklar, çalışanın beklentilerini karşılamada ve iş tatminini sağlamada önemli bir rol oynamaktadır. Ağan'a (2002) göre, işin genel görünümü, çalışana sağladığı çıkarlar ve çalışma şartları gibi olanaklar, çalışanın iş tatmini düzeyini artırır. Akıncı'ya göre (2003), güçlü bir örgüt kültürü çalışanın iş tatmini düzeyini yükseltirken, zayıf bir örgüt kültürü çalışanın tatmin düzeyini azaltır. Çardak (2002) tarafından belirtilene göre çalışanların işlerini beğenmeleri, kendi yeteneklerini kullanma imkânı, yeniliklere uyum sağlama, kendini geliştirme ve sorumluluk alma yeteneğine bağlıdır. Öztürk ve Özdemir'e (2003) göre, iş yerinin genel çalışma koşulları ve iş güvenliği de çalışanların iş tatmini düzeyini etkileyen faktörler arasındadır. Erdoğan'a göre (1996), işin toplum içindeki genel görünümü, iş tatminini belirleyen faktörlerden biridir ve işin ilgi çekici ve yenilikçi olması, iş tatmini açısından önemli bir rol oynar. Ağan (2002) tarafından ifade edilen bir diğer faktör ise çalışanların aldıkları ücreti yeterli bulmaması iş tatmini düzeyinde azalmaya neden olabilir. Erdoğan (1996) tarafından belirtilene göre, çalışanların ödüllendirilmesi iş tatmini üzerinde olumlu etkiler yapar, ancak ödüllerin adil bir şekilde dağıtılması ve hak edenlere verilmesi önemlidir. Çalışanların görev yaptığı yerin avantajları ve dezavantajları iş tatminini etkileyebilir. İşverenin ya da yöneticinin çalışana karşı sergilediği tutum da çalışanın iş tatminini etkiler; olumlu bir tutum iş tatminini artırırken, olumsuz bir tutum iş tatmini düzeyinde azalmaya neden olabilir (Demir, 2001). Çalışma ortamındaki faktörler, örneğin ışıklandırma,

ısıtma, havalandırma ve gürültü, çalışanların iş tatmini düzeyini etkiler. Bu nedenle, iş yeri ortamının çalışanların rahatça çalışabilecekleri şekilde düzenlenmesi önemlidir (Kutaniş ve Bayraktaroğlu, 2002). Çalışanlar, işyerinin evlerine yakın olmasını, çalıştıkları binanın yeni ve temiz olmasını, iş için gerekli araç gereçlerin iyi ve kullanılabilir olmasını istemektedirler (Başaran, 1991). Çalışanların fiziksel gereksinimlerini karşılayacak çalışma koşullarının sağlanması, verimlilik ve iş tatmini açısından önemlidir.

Çalışanların iş ortamında iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri, iş tatmini düzeyini etkileyen bir faktördür (Ağan, 2002). Hawthorne araştırmaları, çalışan davranışının en önemli belirleyicisinin denetim olduğunu ortaya koymuştur. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları ve daha sonraki araştırmalar da denetleyicilerin anlayışlı olmasının çalışanların iş tatminini artırdığını ve buna bağlı olarak işten ayrılma ve işe devamsızlığın azaldığını göstermiştir (Demir, 2001). Bu nedenle, denetim ve denetleyici davranış, iş tatmini üzerinde etkili bir faktör olarak sayılabilir. Yapılan denetimlerin, çalışanın iş tatmin düzeyini etkilediği gözlenmektedir, bu yüzden denetimler demokratik ve yardımsever niteliklere sahip olmalıdır (Başaran, 1991).

1.3. İş Tatmininin Alt Boyutları

İş tatmininin alt boyutları içsel tatmin boyutu ve dışsal tatmin boyutu olarak iki unsurdan oluşmaktadır.

1.3.1. İçsel Tatmin Boyutu

İş tatmininin alt boyutu olan içsel tatmin boyutu, çalışanların işleri ile alakalı beklentilerini ve değerlerini kapsayan bir boyuttur. Çalışma koşulları ile uyumlu biçimde, tecrübe ettiği olumlu duygusal tepkilerdir (Judge vd., 2001; Spector, 1997).

Bu doğrultuda içsel tatmin, bireylerin işlerini tatmin edici ve anlamlı buldukları çalışma şartlarının oluştuğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Yaptıkları işin kendileri ile bağlantı kurabilmesi gerekmektedir. Böylelikle de işlerine kendilerini adayarak keyif aldıkları bir olgu haline gelmektedir (Judge vd., 2001). Bu

bağlamda başarı hissi, yetkinlik gerektirme, sorumluluk düzeyleri ve işin kendisiyle alakalı faktörlerle ilgili olan bireysel duygusal deneyimlerdir denilebilir (Hackman ve Oldham, 1976).

1.3.2. Dışsal Tatmin Boyutu

Dışsal tatmin boyutu, maddi ödüllerle, sosyal avantajlarla ve işe dair güvencelerle alakalı duygusal tepkileri kapsamaktadır. Bu doğrultuda işle alakalı ödüllerin adil biçimde dağıtıldığını ve çalışanların bu ödülleri de tatmin edici bulduğunu düşündüğü duygusal durumlardır (Judge vd., 2001).

Dışsal tatmin boyutu bu anlamda, çalışanların işleri ile ilgili dışsal faktörlerin tatmin edici bulunması olgusudur. Dışsal tatminin yüksek olması, çalışanların maddi ihtiyaçlarının karşılandığını ve dışsal ödüllerin tatmin edici olduğunu hissetmeleriyle ilişkilidir (Spector, 1997).

1.4. İş Tatmininin Öğeleri

Literatürde çalışanların iş tatmini deneyimleri farklı yönleriyle ele alınmaktadır. Bununla birlikte genel iş tatmini düzeyini anlamak için bir bütün olarak değerlendirme yapmak gerekmektedir. Bu doğrultuda iş tatmini kavramı ile ilişkilendirilebilecek olan öğeler aşağıda ifade edilmiştir.

1.4.1. İş Doyumu (Job Satisfaction)

İş doyumu çalışanın işini yaparken duyduğu keyif, tatmin ve mutluluk hissini ifade etmektedir. Birçok araştırma (Judge vd., 2011; Hulin vd., 1985; Han vd., 2020), iş doyumu ile çalışanların motivasyonu, performansı ve bağlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuştur. Judge vd. (2001) yaptıkları bir meta-analizde, iş doyumu ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve bu ilişkinin istikrarlı olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca, iş doyumu çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde de etkili olabilmektedir. Hulin vd. (1985) yaptıkları bir çalışmada, iş doyumu düşük olan çalışanların işten ayrılma niyetinin daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Benzer şekilde, Han vd. (2020) yaptıkları bir çalışmada iş doyumu ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermişlerdir. Sonuç olarak, iş doyumu,

çalışanların işlerini yaparken duydukları keyif, tatmin ve mutluluğu ifade eden önemli bir iş tatmini ögesidir. İş doyumu, çalışanların motivasyonu, performansı, bağlılığı ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olabilmektedir (Han vd., 2020).

1.4.2. Ücret Tatmini (Pay Satisfaction)

Ücret tatmini, çalışanların ücretlerinden duydukları memnuniyeti ifade etmektedir. Çalışanlar, ücretlerinin adil ve tatmin edici olduğunu hissetmek isterler. Ücret tatmini, çalışanların işlerine olan bağlılığı, motivasyonu ve performansı üzerinde etkili olabilir.

Judge vd. (2010) yaptıkları bir meta-analizde, ücret tatmini ile genel iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve bu ilişkinin istikrarlı olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca, Çelik vd. (2012) yaptıkları bir çalışmada, ücret tatmininin iş tatminini pozitif bir şekilde etkilediğini ve bu etkinin çalışanların iş performansını ve bağlılığını artırdığını bulmuşlardır.

Ücret tatmini aynı zamanda çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde de etkili olabilir. Düşük ücret, çalışanların işten ayrılma niyetini artırabilir. Aksaraylı ve Köse (2015) yaptıkları bir araştırmada, ücret tatmininin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini bulmuşlardır. Benzer şekilde, Qureshi vd. (2020) yaptıkları bir çalışmada ücret tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkisi olduğunu göstermişlerdir. Sonuç olarak, ücret tatmini, çalışanların ücretlerinden duydukları memnuniyeti ifade eden önemli bir iş tatmini ögesidir ve çalışanların iş tatmini, işten ayrılma niyeti, motivasyonu ve performansı üzerinde etkili olabilmektedir.

1.4.3. İş İlişkileri Tatmini (Coworker Satisfaction)

İş ilişkileri tatmini, çalışanların işyerindeki sosyal ilişkilerden duydukları memnuniyeti ifade etmektedir. İş ilişkileri tatmini, çalışanların iş arkadaşlarıyla, yöneticileriyle ve diğer işyeri paydaşlarıyla olan ilişkilerinden kaynaklanan memnuniyeti içerir. Olumlu iş ilişkileri, çalışanların motivasyonunu, işe bağlılığını ve genel iş tatminini artırabilir. Birçok araştırma, iş ilişkileri tatmini ile genel iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Rhoades ve Eisenberger

(2002) yaptıkları bir çalışmada, iş ilişkileri tatmininin genel iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu bulmuşlardır. Benzer şekilde, Akgün ve Cangarlı (2016) yaptıkları bir araştırmada iş ilişkileri tatmininin genel iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermişlerdir. İş ilişkileri tatmini aynı zamanda çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde de etkili olabilir. Olumsuz iş ilişkileri ve zayıf sosyal destek, çalışanların işten ayrılma niyetini artırabilir. Cropanzano vd. (2003) yaptıkları bir araştırmada, iş ilişkileri tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkisi olduğunu ve çalışma arkadaşları ile olan olumsuz ilişki ağlarının kişiyi işten ayrılma niyetine götürdüğünü ifade etmişlerdir. Benzer şekilde, Demirtaş ve Aktaş (2016) da yaptıkları çalışmada iş ilişkileri tatmininin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

1.4.4. İş Yönetimi Tatmini (Supervisor Satisfaction)

İş yönetimi tatmini, çalışanların işyerindeki yönetim süreçlerinden duydukları memnuniyeti ifade etmektedir. İş yönetimi tatmini, çalışanların yöneticileriyle olan ilişkileri, liderlik tarzı, iletişim, performans değerlendirmeleri ve karar verme süreçleri gibi faktörlere odaklanır. Olumlu iş yönetimi tatmini, çalışanların motivasyonunu, işe bağlılığını ve genel iş tatminini artırabilir. Birçok araştırma, iş yönetimi tatmini ile genel iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuştur. Erdoğan ve Enders (2007) yaptıkları bir çalışmada, iş yönetimi tatmininin genel iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu bulmuşlardır. Benzer şekilde, Ertürk ve Vardarlıer (2018) yaptıkları bir araştırmada da iş yönetimi tatmininin genel iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermişlerdir. Poon (2004) yaptığı bir araştırmada, iş yönetimi tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkisi olduğunu bulmuştur. Benzer şekilde, Ertürk ve Çiftçi (2016) yaptıkları bir çalışmada iş yönetimi tatmininin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini ifade etmişlerdir.

1.4.5. İş Güvencesi Tatmini

İş güvencesi tatmini, çalışanların işlerinin güvende olduğuna dair duydukları memnuniyeti ifade eder. İş güvencesi tatmini, çalışanların işlerini sürdürebilecekleri, istihdam sürekliliği ve gelecekteki istihdam güvencesi gibi konulara odaklanır.

Olumlu iş güvencesi tatmini, çalışanların psikolojik güvenlik duygusunu artırabilir ve genel iş tatminini etkileyebilir. Karatepe (2013) yaptığı bir çalışmada, iş güvencesi tatmininin genel iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu bulmuştur. Benzer şekilde, Sverke, Hellgren ve Näswall (2002) yaptıkları bir araştırmada iş güvencesi tatmininin genel iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu göstermişlerdir. Cheng ve Chan (2008) yaptıkları bir araştırmada, iş güvencesi tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkisi olduğunu bulmuşlardır. Benzer şekilde De Witte (2005) yaptığı bir çalışmada iş güvencesi tatmininin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini göstermiştir.

1.5. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

Konuyla ilgili ilk çalışmalar, iş tatminsizliğinin mesleki stresle ilişkili olabileceğine dair varsayımlar sağlayarak, tatmin ve tatminsizliği ve bunun çalışanların sağlığı ve refahı üzerindeki sonuçlarını ele almaktadır (Rahman ve Şen, 1987).

İş beklentilerinin karşılanmaması, çalışanların iş tatmini düzeyinin azalmasına neden olabilir (Akıncı, 2002: 59). Bu bağlamda, çalışanların işlerinden tatmin olmaları, daha verimli bir çalışma performansı sergilemelerini sağlar. Tatmin olamayan çalışanlar ise olumsuz tutumlar sergileyebilir (Eren, 2001).

İş tatminsizliği, çalışanlarda fiziksel ve duygusal sorunlara yol açabilir, bu da iştahsızlık, uykusuzluk, nefes darlığı ve duygusal çöküntü gibi belirtilerle kendini gösterebilir (Ağan, 2002). Ayrıca, çalışanların engellenmesi ve hedeflerine ulaşamamaları, psikolojik açıdan tatminsizlik yaratabilir ve bu da davranış bozukluklarına yol açabilir (Eren, 2001).

Bireyin tatminsizliği sonucunda dikkatsizlik ve konsantrasyon zayıflığı ortaya çıkar, bu da hataların yapılmasına yol açar (Ağan, 2002). İş tatminsizliği, örgüte bağlı olan işin yavaşlamasına veya bozulmasına neden olabilir (Atasoy ve İrge, 2019). İşten duyulan tatminin düşük olması, çalışanın işe olan bağlılık düzeyini düşürür. Bu durumda çalışan, örgüt içinde olumsuz davranışlar sergiler. Şikâyet

etme, işe devamsızlık sergileme, çalışma arkadaşlarının motivasyonunu bozma gibi olumsuz davranışlar öne çıkabilir (Akıncı, 2002).

Rahman ve Şen (1987), iş tatmini yüksek olanlarda devamsızlığın daha düşük olduğunu savunmaktadır. Yazarlar ayrıca iş tatmininin stres düzeylerinin belirlenmesinde ve çalışanın yaşam kalitesinin belirlenmesinde büyük etkisi olduğuna dikkat çekmektedir. Stres faktörleri ve tatminsizlik söz konusu olduğunda çalışanlar için iş yeri, kötü çalışma şartları nedeniyle baş edilmesi zor bir hal alabilmektedir. Bu noktada çalışanların yaşam kalitesinde iş tatmini ve düşük stres düzeyinin etkileri de bulunmaktadır.



İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI VE PATERNALİST LİDERLİK

Bu bölümde liderlik kavramı çerçevesinde paternalist liderlik konusu ele alınmıştır. Liderlik kavramının tanımı, lider kişilerin taşıdığı veya taşıması gereken özellikleri, liderlik yaklaşımları, liderlik türleri, paternalist liderliğin tanımı, tarihsel gelişimi, paternalist liderliğe Türkiye’de uluslararası alanda bakış ve son olarak paternalist liderliğin sonuçları çerçevesinde bu bölümümüz oluşturmaktadır.

2.1. Liderlik Kavramının Tanımı ve Lider Kişilerin Özellikleri

Liderlik kavramı üzerine oldukça farklı alanlarda yapılmış pek çok çalışma ve araştırma bulunmaktadır. Kavramın ne kadar süredir incelendiğini araştırılacak olursa, Platon’un MÖ 400’lü yıllara ait Republic adlı eserinde bile liderlik hakkında bahsedildiğini görmek mümkündür (Lunenburg ve Ornstein, 2013). M.Ö.’lere kadar dayanan incelemeleri bulunmasına rağmen liderlik kavramı günümüzde hala detaylı bir biçimde incelenmeye devam etmektedir.

Geçmişten günümüze liderlik üzerine yapılan birçok araştırmadan söz etmek mümkündür. Yapılan tüm araştırmaların sonucunda da onlarca liderlik tanımı ortaya konulmuştur. Temel olarak incelendiğinde bu tanımlardan bazıları şu şekildedir. Liderlik, örgütte bulunan kimseleri belirlenmiş bir süre boyunca, bireysel endişelerini gözetmeksizin, ekibin refah ve sorumlulukları için ortak amaçlara ve hedeflere yöneltmeye ikna etmektir (Hogan vd., 1994). Başka bir tanıma göre ise liderlik, ekibin hedef ve stratejilerini belirleyen, bununla birlikte ekip üyelerinin gönüllü olarak efor harcamaları yoluyla ilerleyen bir etkileşim yaratma durumudur (Güney, 2007). Özetle liderlik kavramı, belirli hedefleri elde edebilmek amacıyla topluluğun başka üyeleriyle etkileşime girme, onları motive etme ve üyeleri yönlendirebilme yeteneği şeklinde ifade edilmektedir (Paglis ve Green, 2002).

Liderlikten bahsedebilmek için belirli bir gruba, ortak bir amaca ve bu amaçlara ulaşmak için grubu etkileyecek ve yönlendirecek bir lidere ihtiyaç vardır. Bu doğrultuda liderlik; genel olarak vizyon oluşturma, örgütlenme, başkalarının

göremediğini görme, iş birliği içinde hevesle çalıştırma ve bir etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır (Ardahan ve Konal, 2016). Ayrıca bazı araştırmacılar liderlik kavramının bir sanat olduğunu savunmaktadır. Bu görüşe göre, liderlik kavramı hedeflenen amaçları gerçekleştirmek için bireylerin düşünce ve tutumlarını etkileme sanatı olarak da ifade edilmektedir (Toprak, 2015).

Lider kavramını, Samuel Johnson 1755 yılında hazırladığı İngilizce sözlükte ilk kez kullanmış ve lideri “kaptan, kumandan, önde giden kimse” olarak tanımlamıştır. Liderlik kelimesinin ise ilk olarak Webster Amerikan Sözlüğü içinde 1828 yılında yer aldığı belirtilmektedir (Özdemir, 2019).

Günümüzdeki liderin temel rolü, astların bireysel, örgütsel ve grup olarak öğrenmelerini kolaylaştırmak, motivasyonlarını artırmak, yeni bir vizyon oluşturmak için güvenilir bilgilere ulaşmasını sağlayacak ortamlar oluşturmaktır (Hatipoğlu ve Zengin, 2018). Diğer bir deyişle liderlik, bireyleri belirli amaçlar etrafında toplayarak bu doğrultuda onları belirlenen hedeflere yönlendirmek olarak tanımlanabilir (Bayram, 2013).

Lideri ön plana çıkaran birçok özelliği vardır. Bir grubu etkileyebilecek olan bu özellikleri aşağıda sıralanmıştır (Becerem vd., 2019).

- Cesur olması
- Güvenilir olması
- Özgüvenli olması
- Yönetme yeteneğinin olması
- Bilgi sahibi ve yaratıcı olması
- Değişimlere uyum sağlaması ve yenilikçi olması
- Karizmatik olması

Ralp Stogdill, 1904-1947 yılları arasında, liderlik üzerine yapılan çalışmaları incelemiş ve çıkan sonuca göre liderin astlarından farklı olarak beş temel özelliği olduğunu ortaya koymuştur (Küçüközkan, 2015):

- 1) Kapasite (Zekâ, dikkatli olma, özgünlük ve muhakeme).
- 2) Başarı (Eğitim, bilgi ve atletik başarı).
- 3) Sorumluluk (Bağımlılık, girişim, direnme, saldırganlık, kendine güven ve üstün olma arzusu).
- 4) Katılma (Etkinlik, sosyallik, iş birliği, uyum sağlama).
- 5) Konum (Sosyo-ekonomik konum ve popülerlik).

Lider tüm bu özelliklerin yanı sıra; liderlik ettiği grubu etkileme ve harekete geçirebilme gücüne de sahip olmalıdır. Liderin, astlarını örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda harekete geçirme yeteneği güç olarak tanımlanmaktadır (Kızanıklı vd., 2016). Liderlerin astlarını yönlendirmede kullandığı güç biçimleri birçok farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. French ve Revan tarafından yapılan sınıflandırma bunlar arasında en çok bilinenidir. Bu sınıflandırmaya göre liderlerin beş önemli güç kaynağı aşağıda sıralanmıştır (Erkuş, 2011):

- **Yasal Güç:** Kapsamı ve içeriği yasalar ile belirlenmiş olan hiyerarşik düzenden kaynağını alan yasal güç, yasal olarak liderlere verilir ve astların uyması gereken bir güç kaynağıdır (Demir ve Yılmaz, 2019).
- **Uzmanlık Gücü:** Uzmanlık gücü, liderin tecrübe, bilgi ve donanımlarından oluşur. Uzmanlık gücüne sahip lider örgütü belirlenen hedeflere daha doğru şekilde yönlendirir ve değerlendirmelerini daha hızlı yapar. Kısaca uzmanlık gücü olan lider, sahip olduğu bilgi ve becerilerle işin daha kısa sürede ve daha verimli bir şekilde nasıl uygulanacağını gösterir ve bu sayede astları tarafından saygı görür. Liderin astlarını etkilemesindeki en etkin güç kaynaklarından birinin uzmanlık gücü olduğu söylenebilir (Deniz ve Çolak, 2008; Demir ve Yılmaz, 2018).

- **Ödüllendirme Gücü:** Liderin, astları hedeflenen amaçlara etkili bir şekilde ulaştırabilmek ve verimi artırmak için ödüllendirmek ile ilgili güç kaynağına sahip olmasıdır. Ödüllendirme gücündeki ödüller; terfi, maaş zammı, onurlandırma, ek ödemeler, övgü ve takdir şeklindedir (Koçel, 2007; Canbolat, 2016).
- **Zorlayıcı Güç:** Zorlayıcı güç, astlar üzerinde baskı ve zorlama halini ifade eder. Bu güç, fiziki şiddet uygulama, uyarı cezası, örgütle ilişkin kesilmesi, ücret kesintisi, zam iptali gibi eylemleri içerir. Lider, astların başarılarını ödüllendirdiği gibi performanslarındaki yetersizlikleri, başarısızlıkları ve başarı hızlarının düşmesi gibi olumsuzlukları da cezalandırma gücüyle kullanabilir. Bu güç, temelde korku hissine dayanır ve bu amaçla istenilen performans düzeylerine ulaşmak hedeflenir (Kızıarklı vd., 2006; Acar vd., 2012).
- **Karizmatik Güç:** Liderin çekiciliğini ve saygınlığını ifade eder aynı zamanda kişilik özellikleri ile astları etkiyebilme gücü olarak da ifade edilmektedir. İzleyenlerin lider ile bağ kurma derecesi ve hayranlık duyma durumu arttıkça liderin karizmatik gücü de artmaktadır (Deniz ve Çolak, 2008; Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

2.2. Liderlik Yaklaşımları

Sosyal bir varlık olan insan çevresiyle her daim etkileşim içerisinde bulunmaktadır. İnsan sözlü ya da sözsüz şekilde her zaman her ortamda diğer bireylerle etkileşim halindedir. Bireyler arasındaki etkileşim doğal biçimde gerçekleştiği gibi bir hedefe ulaşma amacıyla yönlendirmeler ile de gerçekleşebilir. Yönlendirmeler hem ast hem de üst kademelerce yapılabilir. Seçilmiş ya da doğal lider içerisinde bulunduğu örgütün, hedeflerine en doğru şekilde ulaşması için etkili şekilde çalışır.

Liderlik kuramları oluşturulurken psikoloji, siyaset bilimi ve sosyoloji gibi alanlarda kullanılan ampirik yöntemlerden yardım alınmaktadır. Liderlik alanında yapılan çalışmalarda kişisel etkinlik, kurum içi performans ölçütleri bu alanda yapılan çalışmaların hareket noktası olmuştur (Alimo ve Metcalfe, 2013: 15).

Liderler tarihten bugüne tek tipte ve şekilde olmamıştır. Liderlik tek tipte incelenemeyeceği gibi tek bir kuramla da değerlendirilmemelidir ve liderlik kuramları birbirinden bağımsız değildir. Bu konu 20. yy.'da yeniden popüler olmuş ve 1980'lerde yeniden ele alınmıştır. Daha önce de ifade edildiği gibi liderlik kavramını açıklayan birçok tanım ve kuram geliştirilmiştir. Yapılan çalışmalar doğrultusunda liderliğin zaman içindeki değişimine bakıldığında aşağıda verilen yaklaşımların ortaya çıktığı görülmüştür (Kinter, 2020: 13).

- 1950'li yıllara kadar geçerli olan yaklaşım; liderlerin çeşitli özellikleri taşıdığı ve bu özelliklerin sonradan edinilemeyeceğini savunan Özellikler Yaklaşımı'dır.
- 1950-1970 tarihleri arasında lider kişilerin sergilediği davranışlardan kaynaklı bireyleri etkilediğini ileri süren "Davranışsal Liderlik Kuramları" ortaya atılmıştır.
- 1970-1980 yılları arasında ve 1980'li yılların başında, başarılı ve en iyi tek liderlik stiline ulaşamayacağı ve liderin örgüt içinde oluşan durumlara göre değişiklik gösterebileceğini savunan "Durumsal Liderlik Kuramları" ön plana çıkmıştır.

2.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı, belirli karakter özelliklerini taşıyan liderlerin diğerlerinden daha etkili olduğunu ve liderin ortaya çıkmasında baskın karakter özelliklerinin hangileri olduğunu ortaya koymuştur (Hunt, 2004: 1524). Ayrıca özellikler yaklaşımı, liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğunu ve sonradan lider olunmadığını savunmaktadır (Matthew ve Sternberg, 2004: 731). Bu yaklaşım "Büyük Adam Kuramı" olarak da bilinmektedir.

Özellikler yaklaşımı temelini toplum ve siyaset felsefesinden almaktadır (Price, 2004: 1196). İlkçağ filozoflarının, lider kişilikleri üzerinde durdukları söylenebilir. Platon'un "Devlet" isimli eserinde ortaya konan filozof krallar tanımı özellikler yaklaşımını savunmaktadır. Platon'a göre bir filozof iyi bir hafızaya sahip olmalı, çabuk öğrenmeli ve vizyon sahibi olmalı, aynı zamanda ahlaklı, cesaretli,

disiplinli olmalıdır (Blackburn, 2006: 118). Bahsi geçen yaklaşımı destekler nitelikte olan bir değer filozof ise Aristo'dur. Aristo'nun "Politika" adlı eserinde değindiği konulardan bir tanesi de astlar ve lider-ast ilişkisidir. Aristo yöneticilerin ahlaklı ve doğuştan kabiliyetli olması gerektiğini savunmaktadır (Ctulla, 2004: 45-46).

Özellikler yaklaşımına göre liderlerin sahip olduğu özellikler, lider kişilerin başarılarını doğrudan etkileyen en önemli etmendir. Hatta yaklaşıma göre lider içerisinde bulunduğu örgütün astlarından farklıdır ve astların sahip olmadığı özellikleri bulundurur (Ertürk, 1995: 197; Zel, 2021). Özellikler yaklaşımı çok destek görmeye beraber birçok bilim insanı tarafından da eleştirilmiştir. Lideri belirlediği iddia edilen özelliklerin, bir bireyde aynı anda bulunması olanaksız olarak değerlendirilmiştir. Liderliğin belirleyici özelliklerinin bazı astlarda liderden daha fazla bulunmasına rağmen lider vasfı kazanamaması, özelliklerin ölçülenmesindeki zorluklar gibi sebeplerden dolayı özellikler yaklaşımı liderliği ifade etmede eksik ve yetersiz kalmıştır (Tengilimoğlu, 2005: 4).

2.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı

1950'li yıllardan sonra özellikler yaklaşımının liderliği açıklamada yetersiz olduğu görülmüştür. Bu nedenle etkili liderleri belirlemek amacıyla bilim insanları başarılı ve etkin liderlerin özelliklerindense, liderlerin belirgin davranış ve tutumlarını ortaya koymak için çalışmalar yapmaya başlamışlardır. Bu çalışmalar sayesinde davranışsal liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Koçel, 2018: 449).

Davranışsal liderlik yaklaşımı kapsamındaki öncü araştırmalar Michigan Üniversitesi, Harvard Üniversitesi ve Ohio State Üniversitesindeki bilim insanları tarafından yapılmıştır (Bolat, 2008: 9). Bu araştırmalar ile bilim insanları liderin astlarından farklı olarak gösterdiği özelliklerden kaynaklı değil, sergilemiş olduğu davranışlar bakımından farklılık gösterdiğini ifade etmişlerdir (Hellriegel ve Slocum, 2006: 449). Üniversitelerce yapılan bu araştırmaların içeriği aşağıda sıralanmıştır:

- **Ohio State Üniversitesi Araştırmaları:** Araştırmaların temel sebebi özellikler yaklaşımının başarısız ve geçersiz sonuçlarıdır. Bu nedenle bir takım bilim insanı 1945 yılında Ohio State Üniversitesi'nde bir araya gelmiş

ve birçok alanda aktif yöneticiler üzerinde araştırmalar yapmaya başlamıştır (Northouse, 2004: 66). Araştırmalar davranışsal liderlik yaklaşımına oldukça büyük katkı sağlamıştır. Araştırmacıların elde ettiği veriler ışığında 1800 lider davranışı tespit edilmiştir. Başlangıçta bu davranışlar 9 gruba ayrılarak değerlendirilmiştir (Erçetin, 2000: 32). alışmalar sonucunda liderliği insan ilişkilerine dönüklük (consideration) ve göreve dönüklük (initiating structure) adlı iki boyutta açıklamışlardır (Erçetin, 2000: 32; Güney, 2007: 363; Şimşek, 2002: 194). Toplanan veriler ışığında değerlendirmeler, insan ilişkilerine dönüklük (consideration) ve göreve dönüklük (initiating structure) boyutları ile yapılmıştır. Araştırma sonucunda; liderin astlarıyla iletişiminin güçlü olduğu, astlarının gereksinim ve ihtiyaçlarını önemsediği davranış ile astların memnuniyet dereceleri arasında sağlam ve pozitif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur (Yukl, 2009: 52).

- **Michigan Üniversitesi Araştırmaları:** Ohio State niversitesi araştırmaları devam ederken Rensis Likert ve Michigan niversitesi araştırmacıları çalışmalar gerçekleştirmiştir. Bu araştırmaların amacı ise gruptaki üyelerin tatmin düzeylerini tespit etmek ve verimliliği yükseltebilecek faktörleri ortaya çıkarmaktır (Genç, 2012: 257; Kutanis, 2006: 126). alışmalar 20 yüksek 20 düşük verimlilikte olan Prudential Insurance Company'deki ekiplere uygulanmıştır (Alkın, 2006: 60). Yapılan araştırmalar sonucunda Ohio State niversitesinde yürütülen çalışmalardaki gibi çıktıların iki faktör çevresinde toplandığı tespit edilmiştir (Güney, 2007: 363; Koçel, 2010: 579). Bu iki faktörde birleşen liderlik davranışları ise “Kişiye yönelik davranışlar” ve “İşe yönelik davranışlar” başlıkları altında toplanmıştır (Aykanat, 2010: 6). Sonuç olarak araştırmaların liderlik davranışlarını ifade etmekte yeterli olduğu ortaya konmuştur (Alkın, 2006: 62). Fakat bu teoriler de eleştiri almıştır. Eleştiri alma sebebi ise kavramların basite indirgen-diği ve genellendiği görüşüdür (Zel, 2001: 105).
- **Harvard Üniversitesi Araştırmaları:** Robert Bale, Harvard niversitesi'nde yaptığı araştırma ile grupta herhangi birinin liderlik davranışını sergileyebileceği sonucuna varmıştır. Örgütlerde belirli bir görevin tamamlanması güdüsü gösteren, düşünce ve nerileri ile öne çıkan “İş Lideri”

tipi ve iletişime değer gösteren, örgütün diğer üyelerine motivasyon desteği veren ‘‘Sosyal Lider’’ tipi ortaya çıkmıştır (Işık, 2014: 30). Buna göre liderliğin davranışla ilgili üç boyutunun olduğu ve bu boyutların ise etkinlik düzeyi, işi başarılı yapabilme yeteneği ve grup üyelerinde sevilme seviyesi olduğu bilinmektedir (Zel, 2001: 108).

2.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı 1960-1980 yılları arasında geliştirilmiş ve liderlerin en iyi özelliklerini ya da davranışlarını tespit etmenin ötesinde; bahsedilenlerin hangi zamanlarda daha tesirli olabileceği üzerinde durmuştur (Köseoğlu, 2019: 33).

Sözü edilen yaklaşım en ideal liderlik davranışının durumlara göre değişim göstereceğini ifade etmektedir. Bu yönüyle çoğunlukla yönetimlerde tek ve iyi yönetim stili olduğunu iddia eden davranışsal yaklaşımdan ayrılmaktadır (Koçel, 1998: 406). Lidere ait özellikleri tarif etmek için oldukça kapsamlı ele alınan durumsallık yaklaşımı diğerlerine göre daha ön plandadır ve fazla tercih edilmektedir (Sertoğlu, 2010: 92). Aslına bakılacak olursa; liderlik kompleks yapıdadır ve bu açıdan her daim geçerli bir liderlik tarzı olması mümkün değildir. Bu nedenle liderlik bulunulan durum ve şartlar dahilinde tetkik edilmelidir (Sağır, 2013: 190). Durumsallık yaklaşımları arasında incelenen ve değerlendirilen birçok araştırma yer almaktadır. Bu araştırmalardan  çalışma alan yazına büyük katkılarından dolayı ne çıkmıştır. Bu araştırmalar ve ortaya çıkan yaklaşımlar aşağıda ortaya konulmuştur.

- **Fiedler’in Durumsal Liderlik Yaklaşımı:** Durumsal liderlik yaklaşımına yönelik çalışmaların ilkleri Eduard Fiedler tarafından yapılmıştır. Eduard Fiedler’in 1964-1978 yılları arasında doğal gruplarla yaptığı çalışmalar geniş kitleler tarafından kabul görmüştür (Kurnaz, 2019: 23). Bu yaklaşım lider kişinin etkinliği açısından lider özellikleri ve davranışlarının arasındaki etkileşimi açıklayan ilk yaklaşımdır (Hamarat, 2010: 39). Fiedler, liderlik tutumunun duruma göre seçilmesinin gerekliliği üzerinde durmuş ve mükemmel denebilecek tek bir liderlik tarzının olamayacağını ne srmeştr (Fiedler, 1964 -1967; akt. Turan, 2017: 17).

- **House'un Amaç-Yol Yaklaşımı:** Amaç yol yaklaşımını House ve Dessler (1974) geliştirmiştir ve kaynağı motivasyon beklenti teorisidir (akt. Yukl, 2009: 228). Bu yaklaşım liderin davranışlarının, astların çalışma performansını ve memnuniyetini ne derecede ve nasıl etkilediğini ortaya koymak amacıyla geliştirilmiştir. Amaç-yol yaklaşımına göre liderin asıl işi, astların iş-görev tariflerini yapmak ve örgütsel amaca uygun performans göstermelerini sağlamaktır. Vazifesini başarıyla yapmak için astlara öncü olmak, yardımcı olmak ve zorlukları aşabilmeleri için onlara destek olmak amaç-yol teorisinin amaçlarındandır (Ataman, 2001: 465). Amaç-yol kuramı içerisinde çeşitli liderlik stilleri bulundurmaktadır. Bu stiller yönlendirici, destekleyici, katılımcı, başarı odaklı liderlik stili olarak sıralanabilir. Bu stillere kısaca değinecek olursak; yönlendirici liderlik davranışına göre karar verme aşamasında astların katılması doğru değil ve lider zaman ve işi belirtmelidir (Şimşek, 2002: 195; Can, 2002: 213). Destekleyici stilde ise lider astlarla ilgilenmeli ve onlara dostça yaklaşmalıdır (Şimşek, 2002: 196; Can, 2002: 213; Ataman, 2001: 465; Langton ve Robbins, 2006: 265). Astlar destek gereksinimi duyduklarında destekleyici liderlik stilinin kullanımı önerilmektedir (Langton ve Robbins, 2006: 265). Katılımcı liderlik davranışında lider karar vermeden önce astlarıyla görüşür ve fikir alışverişi yaparak astları sürece katar (Ataman, 2001: 465). Son olarak başarı odaklı liderlik stilinde ise lider iddialı hedefler ortaya koyar ve astlarına büyük güven duymaktadır (Şimşek, 2002: 196; Can, 2002: 213). Bahsi geçen liderlik kuramı liderin hedeflere ulaşma noktasında, astların gereksinimlerini en faydalı biçimde desteklemesini sağlayacak tutumları tespit etmesi için yol gösteren bir yaklaşım olarak tarif edilmiştir (Turan, 2017: 19). Amaç-yol teorisine göre, etraftaki etmenlerin belirsizlik düzeylerine göre değişik liderlik stilleri önerilmektedir. Belirsizliğin fazla bulunduğu anlarda yönlendirici liderlik, günlük konularda ise destekleyici liderlik stilinin kullanımı önerilmektedir (Köseoğlu, 2019: 40). Buradan hareketle lider, gelişen olaya uygun liderlik stilini gösterdiği zaman başarılı olmaktadır denilebilir (İnan ve Serinkan, 2020: 321).
- **Vroom ve Yetto'un Liderlik Yaklaşımı:** Normatif durumsallık yaklaşımı Vroom ve Yetton tarafından geliştirilmiştir. Bu modelin temelini problem

çözme, karar verme ve verilen karara katılım evreleri oluşturmaktadır (Turan, 2017: 20). Bu liderlik yaklaşımının hedefi, verilen kararın kalitesi korunurken astlarca kararın onaylanmasını sağlamaktır. Vroom ve Yetton yönetim alanındaki en tartışmalı noktalardan birisinin astların karar alma süreçlerine katılım aşaması olduğunu, geleneksel yönetim tarzlarının bu süreçleri sadece yöneticiye bıraktığı için baskıcı olduğunu ifade etmektedir. Ancak dünyada yaşanan gelişmeler sonucunda yönetim anlayışlarında da değişimlerin meydana geldiğini, bu değişimler sonucunda astların da karar alma sürecinde aktif rol alabildiğini belirtmektedir (Vroom ve Yetton, 1973: 10-14; akt. Turan, 2017: 20). Bu yaklaşım kısaca lider ve astların birlikteliğinden meydana gelen lider davranışlarını incelemiş ve astlarca onaylanan kararların daha etkin sonuçlar verdiğini tespit etmiştir. Aynı zamanda amaç yol yaklaşımı çalışmaların birey değil durum dahilinde olduğunu vurgulamaktadır (Ataman, 2001: 469).

2.3. Liderlik Türleri

Bu başlıkta liderlik türleri üzerinde durulmuş, karizmatik, otokratik, etik, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tanımlamaları yapılmıştır.

2.3.1. Karizmatik Liderlik

Karizma olgusunu sosyolojiye kazandıran kişinin Max Weber olduğunu söylemek mümkündür. Karizma kelimesi; aşkın gerçekliği ve varlığı, olağanüstü manalarına gelmektedir. Bu anlamıyla karizma kavramı sosyolojik olmaktan çok psikolojiktir. Fakat otoritenin yönetim ve hakimiyet şekline temel olması bakımından sosyolojik olduğunu da söylemek mümkündür (Hunt vd., 1999).

Karizmatik liderler, insanlar üzerinde yüksek etkiye sahip olabilen ve onları üstün performansa yönlendirebilen kişilerdir. Kendine güvenen, vizyonları olan ve bu vizyonları için risk alabilen, çevresine güvenen, enerjisi yüksek ve iş ilişkileri yüksek karizmatik liderler, genellikle kriz durumlarında ortaya çıkarlar (Barutçugil, 2014).

Akdemir (2018: 103)'in ifade ettiği gibi karizma kavramı lidere yönelik bir atıf olup, takipçileri tarafından insanüstü, süper bir kişi ya da en azından herkeste olmayan farklı güçleri olduğuna inanılan karizmatik kişilerdir. Karizmatik liderler içlerinde buldukları durumları analiz ederek iddialı amaçlar oluşturabilirler ve bu amaçlara ulaşabilmek için uygun stratejiler geliştirirler. Karizmatik liderler, vizyonlarını açıkça ortaya koyarlar, takipçilerine referans olurken onlardan yüksek performans bekledikleri izlenimi oluştururlar. Bu beklenti için güven ortamı sağlarlar ve astların vizyon geliştirmeleri için bilinçlerini artırırılar (Hur vd., 2011). Karizmatik liderler sahip oldukları doğal yetenekleriyle astlarının üstün performans göstermesini sağlarlar. Karizmatik liderler, takipçilerinin tutumlarını, değerlerini ve davranışlarını kendi istedikleri şekilde değiştirerek beklenilenin ötesinde performans artışı sağlayabilirler.

2.3.2. Otokratik Liderlik

Geleneksel liderlik tarzlarında en çok karşılaşılan liderlik, otokratik liderliktir. Bu lider, bulunduğu konumun otoritesini kullanarak çalışanlarından sorgusuz itaat bekler (Aslan, 2022). Otokratik liderlik tarzı, performansa daha fazla önem verirken insanları daha az önemser. İktidarın odak noktası liderdir ve grup içindeki tüm etkileşimler lidere doğru hareket eder. Lider, politikaları hedeflere ulaşma prosedürlerini, görevini, ilişkileri, ödülün kontrolünü ve cezayı belirleyerek tüm karar verme yetkisini tek taraflı olarak kullanır (Van Vugt vd., 2004: 2). Ayrıca, Likert'in (1961) dört yönetim sistemi örgütleri, otokratik liderlik tarzı sisteminin uygulandığı, güç ve yönün yukarıdan aşağıya doğru geldiği, tehditlerin ve cezaların kullanıldığı, iletişimin zayıf olduğu ve takım çalışmasının olmadığı sömürücü yetkili bir sistem olarak nitelendirir (İkram ve Fiaz, 2017: 149). Çoğu teorisyen, otokratik liderleri otoriter liderlerle özdeleştirmiştir, çünkü araştırmalar, otokratik liderlik tarzı ile otoriterlik arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğunu ileri sürmektedirler (Chemers ve Svolik, 2013: 45).

2.3.3. Etik Liderlik

Etik nelerin doğru ve yanlış, nelerin ise iyi ve kötü olduğunu inceleyen, kişinin yaşamındaki amacının nasıl olması gerektiğini, ahlaklı bir yaşamın içinde

hangi unsurları barındırdığını konu alan felsefe dalı olarak tanımlanmıştır (Aykanat ve Yıldırım, 2012). Etik, doğruya ve iyiye ulaşmak için bireyin ne yapması gerektiğini sergilemektedir.

Etik değerlerin örgütlerde hizmet, süreklilik ve konu üzerindeki katkılarından dolayı, etik liderlik önemli hale gelmiştir. Etik örgüt üyelerinin ve insan faktörünün de örgütlerdeki konumunu önemli kılmıştır (Çelik, 2013).

Etik liderlik, liderlerin davranış ve düşüncelerinin etik değerlere bağlı kalması aynı zamanda ahlaki ve etik bir karaktere de sahip olmasıdır (Yılmaz, 2006). Liderin davranışlarının etik değerlerle biçimlendirilmiş olması, liderin etik davranmasını sağlar.

2.3.4. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik, örgütte yapılacak işlerin en doğru biçimde ve en uygun zaman aralığında sağlam bir efor sarf ederek başarılı bir performans gösterilmesi halinde, işi yapan örgüt üyesine ödüller veren ya da kişinin motivasyonunu artırmak için bireysel ihtiyaçlarını gidermeye yönelik liderlik tarzıdır. Etkileşimci lider, risk almaktan hoşlanmayan, değişimden kaçınan bir yapıdadır. Yeni adımlar atmak yerine halihazırda var olan faaliyetlerin en uygun biçimde yürütülmesine odaklanmaktadır.

Etkileşimci liderlik adından da tahmin edilebileceği üzere, bir örgütteki lider ve onu takip edenlerin arasındaki etkileşimle kendini göstermektedir. Bu liderlik tarzı başta otoriteye, standartlara ve örgütteki yasal güce dayanmaktadır. Dolayısıyla etkileşimci liderlik tarzına sahip bir lider, örgüt içinde belli standartlara ve kurallara uyulmasını, örgütün amaçlarına ulaşması amacıyla görev odaklı çalışmayı hedeflemektedir. Hedeflere ulaşıldığını gören lider, çalışanı ya da örgüt üyesini ödüllendirecektir. Odaklanan çalışmalar ve hedefler yapılmadığı ya da geciktiği takdirde ise ceza vermekten geri durulmayacağı ifade edilmektedir. (Bolat vd., 2009; İbicioğlu vd., 2010).

2.3.5. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik yaklaşımını 1973 yılında ilk geliştiren Downtown'dur. 1978 yılında ise James MacGregor Burns katkılarıyla sistemli bir hal almış ve alanyazına kazandırılmıştır. 1980 ve sonrasında liderlik alanında yapılan birçok çalışmada ise odak haline gelmiştir (Doğan, 2018: 109). Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderliğin tam zıttı bir anlayış şeklinde ortaya çıkarılmıştır. Bu liderlik yaklaşımına göre lider rolündeki birey, astların değerlerini, inançlarını, fikirlerini değiştirme etkisine sahip kişidir. Dönüşümcü liderlerin bir diğer etkisi de örgütlerdeki değişim ve iyileşmeyi sağlayarak yüksek verim gücüyle çalışmayı oluşturabilmeleridir (Koçel, 2005: 696).

Dönüşümcü liderlik kavramı İngilizce olarak "transformational leadership" şeklinde belirtilmektedir. Türkçe de ise bu kavram "dönüşümcü", "dönüştürücü", "transformasyonel liderlik" şeklinde isimlerle kullanılmaktadır. Dönüşümcü lider, örgütün hedefleri ve üyelerin kişisel hedefleri doğrultusunda ortak bir amaç kurarak takipçilerini bu amaçlara ulaşmaya güdülemektedir (Bass, 1997). Dönüşümcü liderlik, takipçilerin tavır, inanç ve hareketlerini daha yüksek bir motivasyona evirebilen liderlik stiline sahiptir. Bu süreçte lider, takipçilerin var olan başarı ve verim gücü düzeylerinin üzerine ve daha ilerisine çıkabilme, daha üst seviyelere ulaşabilme yönünde güdülenmelerini sağlar (Burns, 1978; akt. Batır, 2022: 15). Dönüşümcü liderler, astların ödül ile motivasyonunu sağlamak yerine bireylerin lideri anlamalarını ve lidere karşı güven duygusu oluşturmalarını sağlar. Bu şekilde de örgütün başarısında artış ve örgüt bünyesinde büyüme gerçekleşir. Lider, örgütün büyümesini sağlarken takipçilerinin de gelişim ve büyümelerini önemsemektedir (Güney, 2001: 297).

Dönüşümcü liderlerin en çok dikkat çeken özellikleri olarak cesaretli oluşları ve risk alabilme kabiliyetleri söylenebilir (Doğan, 2018: 111). Bu liderlik yaklaşımı değişmeye dayalı bir liderlik olduğu için kritik zamanlarda ve komplike yapıdaki örgütlerde öne çıkmaktadır (Çalışkan, 2010: 267). Liderler, astlarının gereksinimlerinin bilincindedir ve bu açıdan bireyleri yönlendirmektedir. Aynı zamanda bireylerin potansiyellerinin ve kabiliyetlerinin de bilincindedir. Bu

potansiyelin ve kabiliyetin kullanılmasını sağlamak için astlarını motive eder (Okçu, 2011: 427-428).

Cömert (2004: 9), asıl dönüşümcü lideri güncel gelişmelere adapte olabilen, değişken ve yaratıcı bir anlayışa sahip olan kişi şeklinde ifade eder. Lider, eylemlerinde örgüt üyelerini de düşünen, inovatif fikirlere ılımlı yaklaşan, örgüt üyelerinin hedefleri doğrultusunda ilerlemesini sağlayan bir anlayışa sahip kişi olmalıdır. Dönüşümcü liderlerden beklenen bir başka unsur ise ileri görüşlü ve vizyon sahibi olmalarıdır. Liderlerin ifadeleri açık, anlaşılır, sade olmalı ve bir karmaşıklığa neden olmamalıdır. Değişimin öncüsü olan lider, araştıran, eleştirel bakış açısına sahip olan, gerekli durumlarda risk almaktan çekinmeyen, komplike durumlara karşı pes etmeyen bir yol göstericidir (Cömert, 2004: 10).

Dönüşümcü liderlik yaklaşımını benimseyen önderler, takipçilerinde farklı görüş açıları oluşmasını sağlamaktadırlar. Takipçilerinin gelişimlerine yardımcı olur ve onlarda entelektüel uyarım meydana getirirler. Bu doğrultuda dönüşümcü liderler, örgütün vizyonunu ortaya çıkarmakta ve daha kapsamlı yenilikleri gerçekleştirebilmek için kültürel değerler konusunda da güncelliği yakalayan değişimler oluşturmaktadırlar (Celep, 2004: 74).

2.4. Paternalist (Babacan) Liderlik

Paternalist liderlikle ilgili bilgilere, tarihsel sürecine, kavram tanımına, boyutlarına, paternalist liderlik doğrultusundaki bakış açlarına ve bu liderlik türünün sonuçlarına bu başlıkta yer verilmiştir.

2.4.1. Paternalist Liderliğin Tanımı ve Önemi

Paternalizm terimi, Latince "pater" (baba) kelimesinden türetilmiştir ve devletin bireylere yardım etme ve onları koruma amacını ifade etmektedir (Aycan, 2006). Bu koruma, bir tür müdahale olarak ortaya çıkar. Paternalizm, batı kültüründe köklü bir geçmişe sahip olmasa da Antik Yunan'da Platon (Eflatun) ve Sokrates'in politik felsefesi fikrine dayanan "aile yönetimi, devlet yönetiminin bir modelidir" ilkesine kadar uzanır. Bu sistemde, bireylerin cehaletleri veya çeşitli nedenlerle kendi

başlarına en doğru seçimi yapabilecek yetenekte olmadığı varsayılır ve siyasi yönetim, bu "seçkinlerin" verdiği doğru kararlar ile gerçekleşir.

Platon (Eflatun) devlet yönetimini aile idaresinin büyük çaplı bir modellemesi olduğunu ifade etmiş ve halk içinde doğruyu seçme yetisine sahip seçkin sınıfın halkın yararı ve iyiliği adına her türlü kararı alabileceğini belirtmiştir. Aynı şekilde Platonun hocası olan Sokrates de toplum içindeki aciz bireylerin hayatlarına rehberlik edemeyeceği ve doğru kararlar alamayacağından hareketle onlar adına karar alınması gerektiğini ifade etmektedir (wikipedia.org). Aynı şekilde Asya kültüründeki Paternalizm anlayışı geleneksel ataerkil aile kurumundaki değerlerden dolayı yaygın bir anlayış olup batı kültüründen çok daha eski bir geçmişe sahiptir.

Paternalizm anlayışının Uzak doğu kültüründeki geleneksel ataerkil aile kurumundaki değerler için çok köklü ve yaygın bir anlayış olmasının nedeni; batı toplumunun bireyci ve eşitlikçi kültürlerinin aksine, doğu toplum kültürlerinin geniş güç mesafesi ve daha kolektivist niteliklere sahip olmasıdır (Saylık, 2017). Paternalizm; geniş güç mesafesi ve kolektivist niteliklere sahip Asya toplumlarında yönetsel ve kültürel özellikleri ifade ederken, Batı toplumlarında çoğunlukla "problemlili ve istenmeyen" bir yaklaşım (Uhl-Bien ve Maslyn, 2005: 1) olarak görülmekte ve bu durum paternalizm aleyhine artan şekilde olumsuz bir algı oluşturmaktadır.

Paternal toplumlarda ataerkil egemenliği söz konusu olup bunun nedeni ise erkeklerin baba rolü ile ilişkili olmasıdır. Babalık maddi bir konumdan çok güçlü, müsamahasız ve koruyucu bireyin vasıflarını taşımaktadır (Sennett, 2005: 62). İkili ilişkilerde paternalizm, üstün ve astın görev ve sorumluluklarının belirli bir kalıba oturtulmasıdır. Paternal toplumlarda üst ile alt arasındaki ilişki anne-baba ve evlat arasındaki ilişkiye benzer. Bu ilişkide üstün görevi astı korumak ve kollamak, astın görevi ise ona kayıtsız şartsız bağlı olmaktır (Köksal, 2011).

Ataerkil ve feodal düzene sahip devlet ve aile yapılarında genellikle paternalistik özellikler gözlemlenir (Erben, 2004). Paternalist anlayış, aile içinde otoriter bir baba rolünün iş yerindeki patronlara yansıtılması durumudur. Geçmişte, 17. ve 18. yüzyıllarda, aile işletmelerinde babalar çocuklarının patronu olarak

görülürken, 19. yüzyılda aile yapılarının değişmesiyle birlikte patronlar baba figürüne dönüşmüştür (Sennett, 2005: 61). Ancak, "patron baba" metaforu aslında patronların işçileri koruma ve destekleme gibi bir rolünün aksine, gerçeği gizlemek için kullanılan bir kavramdır. Bu metafor, toplumda oluşan çelişkileri uyumlu hale getirmek amacıyla bağdaşmayan iki kavramın birleştirilmesiyle oluşturulur. "Patron baba" metaforu, 19. yüzyılda ahlak dışı ve acımasız bir yaşam mücadelesini temsil eden patron figürü ile dürüstlük ve katı ahlaki değerleri simgeleyen baba rolünün birleştirilmesiyle oluşturulmuştur, ancak gerçeği saklamak için kullanılmıştır (Sennett, 2005). Metaforlar, anlamı güçlendirmek amacıyla da kullanılır. Benzer şekilde, bir baba çocuklarını korur, kollar ve itaat beklerse, yönetici veya patron için kullanılan "baba" metaforu da bu şekilde anlamlandırılır.

Paternalist liderlik, yönetim literatüründe ortaya çıkan bir araştırma alanıdır. Bununla birlikte, yazarlar arasında tanım konusunda hala büyük görüş farklılıkları vardır ve paternalist uygulamaların etkinliği çoğu alanda hala sorgulanmaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2008: 567). Paternalist liderlik üzerine araştırmalar son yirmi yılda giderek yaygınlaşmaktadır. Ancak bir yönetim kavramı olarak paternalizmin kökleri, Max Weber'in ilkelerine kadar uzanmaktadır. Weber'in ilkelerinden "geleneksel hakimiyet yaklaşımı" yönü babacılığa oldukça benzer. Weber'in bakış açısından babacılığın bir parçası olan "yasal otorite" ve "yönetim stratejisi" kavramları onu anlamlı hale getiren formlar olarak değerlendirilmektedir (Padavic ve Earnest, 1994: 389).

Ataerkil bir lider, çalışma ortamında bir aile ortamı yaratmaya çalışır. İlgili iş dışı durumlar da dahil olmak üzere astlarla yakın kişisel ilişkiler kurmak ve sadakat beklemek, çalışanına dikkat eden yetkililerin arzusudur. Yönetici ile arasında babacan ilişki içinde olan çalışanlar için lider, iş ortamında aile ortamı olarak algılanır (Erben, 2004: 351). Ayrıca, ataerkil liderlerin bakış açısı ile her bir çalışan daha iyi bir fırsat bulduğunda ya da daha yüksek ücret alabileceği bir seçenekle karşılaştığında işten ayrılma kararı vermekte zorlanmayacaktır (Erben ve Güneşer, 2008: 965).

Çalışanların özel hayatlarına karşı ilgili olan babacan yöneticiler, çalışanların kişisel refahını destekleyen liderler olarak bilinirler (Pellegrini vd, 2010: 392).

Paternalist liderler çalışanlarla ilişkilerini düzenlerken özen ve koruma, sadakat, saygı ve itaat sağlama şeklinde belirlerler. Lider, tüm astlarının dikkatinin kendisinde olmasını ister. Ayrıca lider olmak isteyen tüm astlarını da lider olarak görürler. Aksi takdirde, ataerkil liderler, liderlerin sorumluluklarını kabul eder, astlar da liderin liderliğini eleştirebilir. Başka bir deyişle, otoriter liderlik ve otoriter liderler çalışanlar üzerindeki yetkilerini kaybederlerse takipçilerini kaybeder ve takipçilerinin lidere olan sadakati nihayetinde zayıflayabilir (Pellegrini vd., 2010: 395). Otoriter liderler konularının gücünü değerlerine ve stratejik tercihlerine göre değiştirirlerse, çalışanlar bu duruma doğrudan veya dolaylı direnç gösterebilirler (Lee, 2001: 846). Bu doğrultuda çalışanların da liderlerin değişim ve dönüşümlerini kanıksaması ve süreçlere entegre olması gerekmektedir.

2.4.2. Paternalist Liderliğin Tarihsel Gelişimi

Paternalist liderlik son yıllarda literatürde popüler olmaya başlamış olsa da diğer liderlik teorilerine göre özellikle batı yazınında yeterince yer bulamamaktadır. Halbuki dünya nüfusunun çok büyük bir bölümü paternalist kültürün etkisi altındadır. (Pellegrini ve Scandura, 2008; Kağıtçıbaşı, 1996; Aycan vd. 2013).

Paternalist liderliğin Avrupa ve Kuzey Amerika'da erken sanayi dönemlerine kadar etkili olduğu bilinmektedir (Kerfoot ve Knights, 1993). 1771-1858 yıllarında yaşayan İngiliz sanayici Robert Owen bunlardan birisidir. Owen yaşadığı dönemde çalışanlarına babacan bir lider gibi yaklaşmış, onların daha insancıl koşullarda çalışmalarını, eğitim almalarını, daha yüksek ücret almalarını, devletin işçiler lehine yasalar çıkarmasını ve işçilerin sendikalaşmalarını desteklemiş, her yerde onlara katkı sağlamıştır. Robert Owen'in dışında paternalist liderlik davranışlarıyla öne çıkan başka bir örnek de ABD'deki Ford Motor şirketinin sosyoloji departmanı yöneticileridir. Bu departman, 1914-1920 yılları arasında Detroit'teki fabrikasına akın eden insanları iş yerinde tutmak ve kontrol altına almak için kurulmuştur. Zamanla bu kontrol süreci o kadar ilerlemiştir ki, çalışanlarına bir aile üyesi gibi yaklaşmaya ve onların iş dışındaki sosyal yaşamlarıyla da ilgilenmeye başlamışlardır. Hatta bu denetimler o kadar ileri boyutlara gitmiştir ki onların çocuklarının okula devam durumundan evlerindeki hijyene kadar uzanmıştır. Bu sıkı

denetim çalışanlarda memnuniyetsizliklere ve iş gücü devir hızının makul ölçülerin üzerine çıkmasına neden olmuştur (Gürer vd., 2019).

Batıda özellikle 19. yy.'daki yaklaşımlarla bireysel özgürlük ve otonomi olguları kök salmıştır. Bireyselleşmenin batı toplumunda artmasıyla paternalist liderlikle ilgili etik tartışmalar da başlamış ve bu toplumlarda paternalist eğilimler azalmıştır (Gürer vd., 2019). Batı toplumunda paternalist liderlik olumsuz bir anlamda özel hayata müdahale olarak yorumlanmasına karşın sosyal desteğe ihtiyaç duyan kesimlerin desteklenmesi şeklinde devlet paternalizmi kavramı olarak kabul gördüğü toplumlar da ortaya çıkmıştır.

Baba Tanrı inancı ile koruyan, kollayan, seven ve gerektiğinde cezalandıran Tanrı inancı, Hristiyan kültüründe de paternalizm etkisinin dini kaynakları olarak değerlendirilebilir. Katolik dünyasının ruhani lideri, Tanrının yeryüzündeki temsilcisi ve görünür yüzü olduğuna inanılan “*Papa*” kelimesinin etimolojik kökeni, eski Yunanca “*papas*” kelimesinden doğmuştur ve çocuk dilinde “*baba*” anlamına gelmektedir. Tüm Katolik dünyasını bir aile, kendisini ise aile reisi (Baba Tanrı adına) olarak görmektedir. Paternalizm özünde aile içindeki karşılıksız sevgi, hoşgörü, yardımlaşma ve otoriteyi içerisinde barındırdığı için tüm insanlığın (ataerkil ve anaerkil dahil) belki de tüm canlıların bilinç altında yer almaktadır (Coşkun, 2010).

Paternalist liderliğin batılı araştırmacıların dikkatini çekmeye başlaması özellikle 2. Dünya Savaşı'ndan sonra Uzak doğu ülkelerinde yaşanan ekonomik büyüme mucizelerinden sonra olmuştur. 2. Dünya Savaşı'ndan mağlup çıkmasına rağmen 1950'li yıllarda ekonomisinde meydana gelen olağanüstü hızlı büyüme ile Japonya ve arkasından 60'lı yıllarda Asya kaplanları denilen Tayvan, Singapur, Hong Kong ve sonrasında Güney Kore ve Çin, gelişmiş ekonomiler seviyelerine çıkmışlardır. Bu bölge ülkeleri, bu süreçte yüzde 10'luk büyüme oranlarına kısa sürede ulaşmışlardır (Yeğen, 2020). 1980'de milli gelirleri, İngiltere milli gelirin yarısı iken 2016 yılında İngiltere, Almanya, Fransa ve İtalya'nın milli geliri toplamından daha fazla olan Çin ve Güney Kore özellikle 1980'lerden sonra istikrarlı ve hızlı ekonomik büyümeleri ile dünya ekonomilerine damga vurmuşlardır (Yeğen, 2019). Çin, 1978'den sonra 35 yıl ortalama yüzde 10 ekonomik büyüme göstermiştir.

Bu süreçten sonra dünya ekonomisinin rotası batıdan Uzak doğuya kaymaya başlamıştır (Oktay, 2016).

Globalleşmenin artmasıyla aşırı rekabetçi piyasalarda iş sahipleriyle çalışanlar arasındaki bağ yerini, uzun vadeli bir ilişkiden sözleşme benzeri küresel ekonomik değişime bırakmıştır. Araştırmalar geleneksel liderlik yaklaşımlarının şirket performansı ile birleşerek en üretken, sadık ve kararlı çalışanları ortaya çıkardığını göstermektedir (Tsui, Pearce, Porter ve Tripoli, 1997'den akt. Pellegrini, 2008). Liderlik araştırmacıları bu dönemde liderlerle çalışanlar arasındaki kişisel ilişkilere yönelmişlerdir. Bu kişisel ilişkileri ele alan liderliklerden birisi paternalist liderliktir.

2.4.3. Paternalist Liderliğin Boyutları

Bu araştırmada kullanılan Aycan (2006)'ın ölçeğinde de olduğu gibi paternalist liderlik tipi beş alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; işyerinde aile atmosferi oluşturma, bireysel ilişkiler kurma, çalışanların iş dışı yaşamlarına dahil olma, bağlılık beklentisi ve son olarak statü hiyerarşisi ve otorite olarak belirtilmektedir. Aşağıdaki başlıklarda bu alt boyutlara yer verilmiştir.

2.4.3.1. İşyerinde Aile Atmosferi Oluşturma

İşyerinde aile atmosferi oluşturma boyutu, paternalist liderin çalışanlar üzerinde oluşturduğu dayanışma ve birlik hissi ile ortaya çıkan, çalışanların birbirlerini teşvik etmeyi ve destekleyerek geliştirmeyi hedeflemeleri anlamına gelmektedir (Aycan, 2006). Bu alt boyut ile liderler, çalışanlar ile yakınlık hissi oluşturmayı ve güçlü ilişkiler kurmayı amaçlamaktadırlar (Cheng vd., 2013).

Bu noktada işyerinde aile atmosferi oluşturma, paternalist liderlerin çalışanlar arasında birlik ve dayanışma hissi oluşturmayı amaçlayan liderlik yaklaşımlarının bir parçasıdır. Bu yaklaşım, liderlerin çalışanlarla duygusal bağlar kurmasını teşvik eder ve işyerinde güvenli bir ortamın oluşmasına katkıda bulunur (Farh ve Cheng, 2000).

2.4.3.2. Bireysel İlişkiler Kurma

Paternalist liderliğin bu alt boyutu, liderler ile çalışanlar arasında bireysel düzeyde ilişkilerin kurulma çabalarını kapsamaktadır. Paternalist liderler bu doğrultuda çalışanları ile yakın ilişkiler geliştirmeyi, onların gereksinimlerini anlamayı ve desteklemeyi amaçlamaktadırlar (Cheng vd., 2013).

Bireysel ilişkiler kurma alt boyutunda temel olarak çalışanların gereksinimlerinin daha iyi anlaşılması, beklentilerinin karşılanabilmesi için çaba gösterilmesi hedeflenir. Bununla birlikte çalışanlara destek olunması ve danışmanlık verilmesi de bu alt boyutun parçalarıdır. Bu noktada paternalist liderler, düzenli ve samimi iletişim kurarak çalışanları dinler ve onlara düzenli şekilde dönüt verirler (Aycan, 2006).

2.4.3.3. Çalışanların İş Dışı Yaşamlarına Dahil Olma

Çalışanların iş dışı yaşamlarında ilgi ve destek görmesi üzerine açıklanan bu alt boyutta, liderler çalışanların kişisel yaşamları ile ilgilenmekte, onların problemlerini ve gereksinimlerini anlama amacını gütmektedir. Bu bağlamda destekleyici rol üstlenilmesi ve empati gösterilmesi paternalist liderliğin önemli argümanlarından biridir (Farh ve Cheng; Aycan, 2006). Paternalist liderlerin, çalışanların iş dışı yaşamlarıyla ilgilenmesi, empatik yaklaşması, duyarlılık göstermeleri gerekmektedir (Cheng vd., 2013).

2.4.3.4. Bağlılık Beklentisi

Bağlılık beklentisi alt boyutunda çalışanların hem liderlerine hem de organizasyonlarına dair sadakat ve bağlılık beklentisi yer almaktadır. Bu doğrultuda liderlerin önemli amaçlarından biri, çalışanların örgütsel bağlılıklarını güçlendirmek ve sadakatlerini sağlamaktır. Bununla birlikte işe adanmışlık da artmaktadır (Farh vd., 2008). Sadakat ve işe adanmışlık, bu alt boyutun önceliklerindedir. Paternalist liderler, çalışanların organizasyon ile bağlarının güçlenmesi ve örgütsel başarılarının artırılması adına çalışmalıdırlar. Lakin bu durum için liderin de çalışanları kadar bağlılık göstermesi ve liderlik otoritesini kabul ettirmesi önemlidir (Cheng vd.,

2013). Bu alt boyutun işlevselleşmesi ile çalışanların bağlılıkları güçlenir, iş tatminleri artar, motivasyonları ve dolayısı ile de performansları yükselir. Bu durum ise daha sağlıklı bir çalışma ortamının oluşmasına zemin hazırlamaktadır.

2.4.3.5. Statü Hiyerarşisi ve Otorite

Organizasyon içindeki hiyerarşik yapıya dayalı şekilde liderlik rollerinin yerine getirilmesini kapsayan bir alt boyuttur. Bu yaklaşıma göre liderler, kendilerini üst pozisyonlarda konumlandırarak astlarının onların liderliklerini kabul etmelerini ve otorileri karşısında saygı duymalarını beklemektedirler (Farh vd., 2008).

Paternalist liderlikte statü hiyerarşisi, liderlerin kendilerini astlarından üst pozisyonlarda konumlandığı bir yapıyı ifade eder. Liderler, kendilerini daha yetkili, bilgili veya deneyimli olarak görürler ve astların liderliklerini kabul etmelerini beklerler (Cheng vd., 2013).

Statü hiyerarşisi ve otorite boyutu ve otoriterlik, performansa daha fazla önem verir ve insanlara daha az önem verir. Örgütün başında olma, odak noktasıdır ve grup içindeki tüm etkileşimler lidere doğru hareket eder. Lider, politikaları hedeflere ulaştırma prosedürlerini, iş ilişkilerini, ödülün ve cezanın kontrolünü belirleyerek tüm karar verme yetkisini tek taraflı olarak kullanır (Van Vugt, 2004: 2).

Otoriter boyuta göre lider, Çin'in ataerkil aile çerçevesini, dikey düzenlemelere saygı duyan Konfüçyüsçü etiği ve krallık tarzını ortaya koyar. Otoriter liderlik, astların taleplerinin üzerinde kontrolün sadece kendisinde olmasında isteyen kişidir (Farh ve Cheng, 2000: 56). Güçlü bir şekilde baskınlık, yetki ve kontrol, niyet gizleme ve titizlik otoriter liderin ana düşünceleridir (Cheng, 2000: 110).

2.4.4. Paternalist Liderliğe Uluslararası Bakış

Liderlik modelleri üzerine yapılan araştırmaların büyük bir çoğunluğu Kuzey Amerika ve Batı odaklıdır (Littrell, 2002; Atidya, 1997). Dönüşümcü, durumsal, karizmatik veya davranışsal liderlik stilleri bu modellerden bazılarıdır (Yukl, 1989; Trompenaars vd., 2004). Doğu ülkelerinde, batılı devletler ve Kuzey Amerika'da

geliştirilen liderlik modellerinin geçerliliği araştırılmıştır. İlk olarak 1976 yılında Silin tarafından bu araştırmalar Tayvan'da gerçekleştirilmiştir ve batıdaki liderlik modellerinden farklılıklar tespit edilmiştir (Silin, 1976). Silin'in araştırmasından sonra Redding (1990) ve Westwood (1997) da farklılıklar olduğuna dair bulgulara ulaşmışlardır. Aynı şekilde, Farh ve Cheng (2000) tarafından yapılan çalışmalarda da Silin'in sonuçlarıyla benzer bulgular elde edilmiştir Böylece doğu toplumlarının liderlik anlayışının batı ülkelerinden farklılık gösterdiği ve paternalist liderliğin doğu kültürlerinden türeyerek literatüre dahil edildiği söylenebilir.

Paternalist liderlik, güçlü bir otoriteye ve ataerkil bir yapıya sahip olan lideri ifade eden bir kavramdır. Paternalist lider, astlarını anlamak ve onlarla ilgilenmektedir. Aynı zamanda moral motivasyon yoluyla astlarına liderlik etmektedir (Cerit vd., 2011: 89). Paternalizm, kolektivist toplum ve kültürlerde bireylerin tutum ve davranışları üzerinde oldukça olumlu bir etkiye sahiptir. Çünkü paternalist liderler, sürekli iletişim kurarak, ilgi göstererek, yakın bireysel ilişkiler kurarak, koruma ve destek sağlayarak kolektivist yapıya sahip çalışanların ihtiyaç ve isteklerine odaklanan davranışlar sergilemektedirler (Pellegrini ve Scandura, 2008).

Doğu ülkelerinde kabul gören liderlik anlayışının batı ülkelerinde farklılık göstermesinin nedeni, bu ülkeler arasındaki kültürel farklılıklardır. Pellegrini vd. (2010), paternalist liderliği ABD ve Hindistan örnekleri üzerinden ele almış ve bu liderlik tarzını kültürlerarası genel geçerliliği boyutunda tartışmışlardır. Hofstede (2001) tarafından yapılan araştırmada, liderlerin sergilediği davranışların kültürden kültüre farklılık gösterebileceği belirtilmiştir. Kültürel değişimlere bağlı olarak ortaya çıkan bu liderlik anlayışı, toplumların taşıdığı kültürel özellikler açısından paternalist liderlik olarak ifade edilmiştir (Akt. Liang vd., 2007: 127).

Pellegrini vd. (2020) liderlik çalışmaları bağlamında paternalist liderliğin araştırmacılar için güçlü bir potansiyele sahip olduğunu vurgulamaktadırlar. Bugüne kadar yapılan araştırmalar özellikle doğu toplumlarında bu liderlik tarzının özelliklerini ortaya koymaktadır. Araştırmacılar liderle ast arasındaki ilişkiyi ifade etmek için "hamilik" veya "babacanlık" anlamına gelen "paternalist" ilişki kavramını kullanmışlardır. Bu bağlamda, bu ilişki paternalizmin yardımsever liderlik boyutunu ifade etmektedir ve genellikle kolektivist kültürlerde görülmektedir. Bireyci

kültürlerde ise liderin çalışanın aile yaşantısı ve özel hayatı gibi konulara karışması istenmeyen bir durum olarak dile getirilmektedir (Köksal, 2011).

2.4.5. Paternalist Liderliğe Türkiye’de Bakış

Doğu toplumlarında paternalist liderlik, koruyucu ve yardımsever olarak değerlendirilirken batı toplumlarında otoriter olarak algılanmakta ve hatta "görünüşte iyi niyetli bir diktatörlük" olarak tarif edilmektedir (Aycan vd., 2000; Aycan, 2001). Batı toplumları, bireycilik anlayışı yoğun olduğu için paternalist liderliği kabul etmekte zorlanmaktadır. Ancak kolektivist ve yüksek güç mesafesine sahip ülkeler, paternalist liderliği daha kolay benimsemektedirler. Türkiye ise paternalizmin daha kolay kabul edildiği ülkeler arasında yer almaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2008). Aycan vd. (2000) tarafından 10 farklı ülkede yapılan araştırma, Pakistan, Çin ve Türkiye’de yüksek düzeyde paternalistik özelliklerin olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmalar, Güney Kore için otoriter paternalizm örneği gösterirken, Türkiye’de ise iyiliksever bir paternalizm eğilimi olduğunu göstermiştir (Paşa vd., 2001). Türkiye’de paternalizmin yüksek olduğu bir ortamda, çalışanların proaktif olmadığı ve işlerini kendi iradeleriyle ve inisiyatif alarak yapmadıkları gibi yaygın bir anlayışın olduğu görülmektedir (Aycan, 2001).

Paternalist liderliği konu edinen araştırmalar incelendiğinde en fazla çalışmanın batı merkezli olmadığı görülmektedir. Aycan vd. (2013) paternalist liderliğin diğer liderlik modelleriyle olan ilişkisini bireycilik-kolektivizm ve kültürün güç aralığı nitelikleriyle Amerikan Birleşik Devletleri, Almanya, Hollanda ile Çin, Türkiye ve Pakistan bağlamında ele almışlardır. Buna göre paternalist liderlik tarzı, genelde Türkiye gibi güç mesafesinin yüksek olduğu, katı kurallar yerine daha çok ilişkiler üzerinden süreçlerin tamamlandığı, bireysellik yerine toplumculuğun ağır bastığı ve duygusallığın yüksek olduğu bir ülkede öne çıkması beklenen bir liderlik stili olarak ifade edilmiştir (Özer ve Yurdun, 2012).

2.4.6. Paternalist Liderliğin Sonuçları

Yapılan araştırmalar, paternalist liderliğin, iş tatmini, bağlılık ve çalışan performansı üzerinde olumlu etkileri olduğunu (Aslan, 2015; Chan ve Wai, 2012;

Yaman, 2011), bununla birlikte çalışanların rol içi ve rol dışı performanslarını da olumlu etkilediğini (Cheng vd., 2004; Farh vd., 2004) göstermektedir. Paternalist liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde de anlamlı ve pozitif etkileri olduğunu ortaya koyan çalışmalar (Yeh ve Hong, 2012) mevcuttur. Paternalist liderliğin çalışanlar üzerinde sadakati ve memnuniyeti sağladığı, anlamlı ve olumlu etkiler getirdiği ve aile ortamı nedeniyle pozitif faktörlere zemin hazırladığına dair (Tekin, 2019) çalışmalar da yapılmıştır.

Genel hatları ile bakıldığında bu liderlik tarzında lider, çalışanlarının işletme hedeflerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmak için otoriter bir yaklaşım benimserken aynı zamanda onları koruma ve destekleme eğilimindedir. Paternalist liderliğin bireysel ve işletme düzeyindeki örgütsel sonuçlarının, genel itibarıyla kolektivist kültürlerde olumlu sonuçlarla ilişkilendirildiği ifade edilebilir (Yaman, 2011; Farh vd., 2004; Aslan, 2015). Bu liderlik tarzının bazı potansiyel sonuçları ise aşağıda genel hatlarıyla açıklanmıştır.

- 1) **Yüksek çalışan memnuniyeti:** Paternalist liderler, çalışanlarına duygusal destek ve koruma sağladıkları için çalışan memnuniyeti genellikle yüksek olur. Bu liderlik tarzı, çalışanların motivasyonunu yükseltebilir ve iş tatmini oluşturarak çalışanların işlerine bağlılığını artırabilir.
- 2) **Güven ve sadakat:** Paternalist liderler, çalışanlarına güven duyduklarını göstererek bir güven ortamı oluştururlar. Bu durum, çalışanların liderlerine sadık olmalarını ve güvenlerini artırmalarını teşvik eder.
- 3) **Daha düşük işten ayrılma oranları:** Paternalist liderler, çalışanların kişisel ve profesyonel ihtiyaçlarını karşıladıkları için çalışanların işten ayrılma isteği daha düşük olabilir. Bu da işletme için daha düşük bir işten ayrılma oranı anlamına gelebilir ve sonuçta istikrarlı bir çalışma ortamının korunmasına yardımcı olabilir.
- 4) **İyileştirilmiş performans:** Paternalist liderler, çalışanların potansiyellerini keşfetmelerine ve geliştirmelerine yardımcı olurlar. Bu liderlik tarzı, çalışanların performansını artırabilir ve işletmenin verimliliğini iyileştirebilir.

Bununla birlikte paternalist liderliğin birtakım olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Bunlar ise aşağıda ifade edilmiştir (Cheng vd., 2004):

- 1) **Özgürlük ve bağımsızlık sınırlamaları:** Paternalist liderler, çalışanlara sınırlamalar getirebilir ve karar alma süreçlerini kontrol edebilirler. Bu durum bazı çalışanlarda bağımsızlık eksikliği veya özgürlüğe müdahale hissi yaratabilir.
- 2) **Duygusal bağımlılık:** Paternalist liderler, çalışanlarına duygusal destek sağlayarak onların bağımlılık geliştirmesine yol açabilir. Bu durum, çalışanların liderlerine olan bağımlılıklarının işletme içinde olumsuz sonuçlara yol açabileceği anlamına gelebilir.
- 3) **Yetersiz değişim ve yenilik:** Paternalist liderler, geleneksel bir yaklaşım benimseyerek değişime karşı direnç gösterebilirler. İnovasyon ve yeni fikirlerin teşvik edilmediği durumlarda işletmenin rekabet gücü azalabilir ve uzun vadede büyüme ve gelişme fırsatları kaçırılabilir.
- 4) **Eşitsiz davranışlar:** Paternalist liderler, çalışanlar arasında farklı muamelelere neden olabilirler. Bazı çalışanlar, liderin gözdesi olarak avantajlar elde ederken, diğerleri geri planda kalabilir. Bu durum, adalet algısını zedeler ve işyerinde memnuniyetsizlik ve düşük motivasyona yol açabilir.

Paternalist liderliğin bireysel ve örgütsel sonuçları, liderin uyguladığı yaklaşıma, çalışma ortamına, çalışanların özelliklerine göre değişebilirken en önemlisi de toplumsal kültüre ve işletme kültürüne bağlı olarak değişebilmektedir. Her liderlik tarzında olduğu gibi, paternalist liderlik de avantajları ve dezavantajları olan bir yaklaşımdır. Liderin etkinliği, liderin bu tarzı nasıl uyguladığı, çalışanların ihtiyaçlarını ne kadar iyi anladığı ve işletmenin önceliklerine nasıl uyum sağladığı gibi faktörlere bağlı olarak farklı sonuçlar yaşanabilecektir (Yeh ve Hong, 2012).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Bu bölümde işten ayrılma niyetinin tanımı ve önemi, işten ayrılma niyetinin boyutları, işten ayrılma niyetine etki eden faktörler, işten ayrılma niyetinin sonuçları ve bu bağlamda alınabilecek önlemler üzerinde durulmuştur.

3.1. İşten Ayrılma Niyetinin Tanımı ve Önemi

İşten ayrılma niyeti, çalışan bireylerin örgütlerinde yaşamış olduğu olumsuz bir durumdur. Bu durumun, eskiden olduğu gibi, son yıllarda da sıklıkla araştırılıyor olması dikkat çekmektedir. Günümüzde işten ayrılma niyeti, örgütler açısından kritik bir problem olarak varlığını sürdürmektedir.

Günümüz dünyasında nitelikli insan gücüne olan ihtiyaç her geçen gün daha fazla önem kazanmaktadır. Diğer yandan nitelikli insan gücüne sahip olmak kadar onu, kaybetmemek de oldukça önemlidir. Bir örgütteki çalışanların işten ayrılmayı düşünmesi ve bunu eyleme dökmesi, örgüt açısından olumsuz bir durum yaratmaktadır (Yıldız, 2013: 318).

İşten ayrılma niyeti, çalışanların örgüte karşı geliştirmiş olduğu olumsuz tutumlar sonucunda meydana gelmektedir. Çalışanların bireysel, örgütsel ve çevresel bazı etkenler nedeniyle oluşturduğu işten ayrılma niyetinin gerek bireysel gerekse örgütsel sonuçları vardır. İşten ayrılmanın en önemli nedeni olarak literatürde, işten ayrılma niyeti yer almaktadır (Polat, 2009: 131). İşten ayrılma niyetinin çoğunlukla işten ayrılma eylemiyle sonuçlandığı görülmektedir. Bu iki kavram arasında pozitif bir ilişkinin varlığı yapılan çalışmalarla desteklenmiştir (Schwepker 2001'den akt. Tarakcı, 2021). İşten ayrılma niyeti kavramsal açıdan incelendiğinde, işten ayrılma davranışının yerine kullanıldığı görülse de aslında ikisi birbirinden farklı kavramlardır. İşten ayrılma niyeti, çalışanın örgütte kalma veya ayrılma kararını vermesi için yaptığı bir değerlendirmeyken işten ayrılma davranışı ise çalışanın örgütü terk etmesidir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013).

İşten ayrılma niyeti, çalışanın kendi iradesiyle meydana geliyorsa buna gönüllü işten ayrılma niyeti, çalışanın kendi iradesi dışında gerçekleşiyorsa buna da gönülsüz işten ayrılma adı verilir. Gönüllü olarak işten ayrılmanın sebeplerine bakıldığında; maaş, terfi, iş zorluğu, üst yönetimle ilişkiler ve daha iyi iş imkânı vb. örgütsel faktörler göze çarpmaktadır. Gönülsüz işten ayrılma ise çalışanın işten atılarak işine son verilmesidir (Chang ve Chang, 2008).

İşten ayrılma niyeti, çalışanların öncelikle harekete geçtikleri ya da fikirlerini eyleme geçtikleri bir süreç değildir. Bu ayrımın yapılması oldukça önemlidir. Çalışanlar örgütle ilişkili olarak, değişen ve gelişen piyasa koşullarına paralel yönde bir karşılaştırma yaparak, halihazırdaki durumlarını elden geçirirler. Tüm bu değerlendirme süreci niyet kavramını ortaya çıkarmaktadır. Ardından, çalışanlar niyetlerini harekete geçtiklerinde işten ayrılma gerçekleşmiş demektir. Öte yandan işten ayrılma niyeti taşıyan her çalışanın işinden veya çalıştığı örgütten kesin olarak ayrılacağı yönünde bir neticeye varılamaz.

İşten ayrılma niyetinin önemine bakıldığında, işten ayrılma niyeti örgütlerin kalıcı olmasının önüne geçebilen ciddi bir durumdur. Aynı zamanda örgütsel performansı da etkileyen bu durum son derece önemli bir konuma sahiptir. Öncelikle işten ayrılma niyetinde olan bir çalışandan verimli olması beklenemez. Bunun yanında işten ayrılma sürecinin hem örgüte ve çalışanlara hem de işten ayrılacak olan personele olumsuz yansımaları olası bir sonuçtur (Yürür ve Ünlü, 2011: 90).

Bir örgütün devamlılığının olması, yine örgütün çalışanları ile doğrudan ilişkilidir. Örgüt çalışanlarının işten ayrılması gibi durumlarda örgüte yönelik olumsuz etkilerinin olması muhtemel bir sonuçtur. İşten ayrılmaların sıklıkla yaşandığı örgütlerde uzmanlık gerektiren iş kollarında gerek örgüt gerekse çalışanlar açısından problemler doğmaktadır (Genç, 2014). Çalışanlar örgüte ne derece bağlıysa örgüt de o denli güçlüdür denilebilir. Örgütün geleceği ve devamlılığı adına yöneticiler çalışanlarının örgütte kalmalarına yönelik tedbirli olmalıdırlar. Ayrıca çalışanların örgüte bağlılıklarını artırmak amacıyla çalışmalar yapılmalıdır (Derin ve Demirel, 2012: 521).

İşten ayrılma niyetinin saptanması örgüt açısından önemli bir durumdur. İşinden kendi isteğiyle ayrılmayı isteyen bir çalışanın kararının nedenleri insan kaynakları tarafından irdelenmelidir (Barutçugil, 2004).

3.2. İşten Ayrılma Niyetinin Boyutları

Küçükusta (2012)'ya göre işten ayrılma niyeti üç başlık altında değerlendirilebilir:

3.2.1. İşinden Ayrılma Niyeti

Genel olarak işten ayrılma niyetini ifade eden bir durumdur. Çalışanın mevcut işinden ayrılma niyetini belirtir. Bu niyet, çalışanın memnuniyetsizlik, iş tatmin eksikliği, iş ortamındaki olumsuz faktörler veya kariyer hedeflerindeki değişiklikler gibi nedenlerden dolayı mevcut işinden ayrılma düşüncesini içerir. Bu kavramla ilgili literatürde birçok çalışma bulunmakla birlikte işten ayrılma niyeti, çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık, liderlik tarzı gibi faktörlerle ilişkilendirilmiştir. Hom ve Griffeth (1995) yaptıkları bir meta-analizde, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca, Tett ve Meyer (1993) çalışmalarında, işten ayrılma niyetinin örgütsel bağlılık tarafından ortaya çıkan beklentilerle ilişkili olduğunu gözlemlemişlerdir.

3.2.2. İş Yerinden Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyetinin farklı bir durumu olarak "iş yerinden ayrılma niyeti" kavramı, çalışanın mevcut iş yerinden ayrılma niyetini ifade eder. Bu niyet, çalışanın mevcut iş yerini terk edip başka bir iş yerine geçme niyetini yansıtır. İş yerinden ayrılma niyeti, çalışanın memnuniyetsizlik, işten tatmin eksikliği, iş ortamındaki olumsuz faktörler veya kariyer hedeflerindeki değişiklikler gibi nedenlerden dolayı mevcut iş yerini terk etme düşüncesini içerir.

Bu kavramla ilgili literatürde çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. İş yerinden ayrılma niyeti, çalışanların iş tatminleri, örgütsel bağlılıkları, liderlik tarzı gibi farklı öğelerle ilişkilendirilmiştir. Mobley, Horner ve Hollingsworth (1978) yaptıkları bir

çalışmada, iş yerinden ayrılma niyetinin iş tatmini ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca, Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen işten ayrılma niyeti modelinde, iş yerinden ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ile ters yönlü olarak ilişkilendirilmiştir.

3.2.3. Mesleki Kariyerden Ayrılma Niyeti

Sektör değiştirmek durumu olarak da ifade edilebilen durum, çalışanın mevcut mesleki kariyerinden ayrılma niyetini ifade etmektedir. Yani, çalışanın mevcut mesleki alandan başka bir alana geçme niyetini belirtmektedir (Meyer ve Allen, 1997).

3.3. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler

Çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler dış faktörler, işle ilgili faktörler ve kişisel faktörler olmak üzere üç başlıkta toplanmaktadır (Cotton ve Tuttle, 1986).

3.3.1. Dış Faktörler

İşten ayrılma niyetini etkileyen dış faktörler; çalışanın başka bir organizasyonda istihdama yönelik beklentisi (Kirschenbaum ve Weisberg, 2002: 119), işsizlik oranı, yeni çalışanların organizasyona katılım oranı ve sendikanın varlığı olarak belirtilmiştir. İşsizlik oranı ve sendika faaliyetlerinin varlığı işten ayrılma niyetini olumsuz olarak etkilemektedir. Diğer bir deyişle bu faktörler çalışanın işten ayrılma niyetini düşürmektedir. Öte yandan istihdam beklentileri ve katılım oranı faktörleri işten ayrılma niyetini olumlu olarak etkilemektedir (Cotton ve Tuttle, 1986: 57).

3.3.2. İşle İlgili Faktörler

İşle ilgili faktörler olan; işin kendisinden, yönetimden, çalışma arkadaşlarından ve terfiden duyulan memnuniyet, ücret, performans, tatmin, rol açıklığı ve örgütsel bağlılık faktörleri işten ayrılma niyetini olumsuz olarak etkilemektedir. Çalışanın işten ayrılma niyetinin azaltılması için bu faktörlerin organizasyon içinde yeteri kadar desteklenmesi gerekmektedir. Yoksa çalışanın işten

ayrılma niyetine girmesi ve ardından işten ayrılması kaçınılmaz olacaktır. Görev tekrarı ise işten ayrılma niyetini olumlu olarak etkileyen faktörler arasında karşımıza çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle, tekrarlayan görevler işten ayrılma niyetini artırmaktadır (Cotton ve Tuttle, 1986: 57). Ücret, yan haklar ve terfi fırsatlarının olumsuz şartları, çalışanda işten ayrılma niyeti ortaya çıkarmakla birlikte asıl nedenin eşit ücret düzeyine sahip olamama olarak algılandığına dikkat çekilmektedir (Gerhart ve Milkovich, 1990: 15). İşin kendisi ile ilgili stres kaynaklarının çalışanın işten ayrılma niyetiyle olumlu ilişkisi olduğuna dair çalışmalar da bulunmaktadır. Buna göre, çalışanın işle ilgili olarak karşılaştığı rol belirsizliği, rol çelişkisi, rol yükünün fazlalığı ve iş-aile çatışması işten ayrılma niyetine olumlu etki yapmaktadır. Diğer bir deyişle, bunlarla karşılaşan çalışan işten ayrılmayı düşünmektedir (Hang-Yue vd., 2005: 2133). Ayrıca çalışan ve organizasyonun uyumsuzluğu ve tatminsizlik de işten ayrılma düşüncesine neden olabilmektedir (Wheeler vd., 2007: 203).

3.3.3. Kişisel Faktörler

İşten ayrılma en temelde kişisel bir seçim olarak değerlendirilmektedir (Mobley vd., 1978: 237). Çalışanın işten ayrılma niyetini etkileyen kişisel faktörler de bulunmaktadır. Yaş, kıdem, cinsiyet, medeni durum, bakmakla yükümlü oldukları kişi sayısı, yetenek ve kabiliyet, zekâ, davranış eğilimleri ve çalışanların kişisel beklentilerine ulaşması kişisel faktörler arasında sayılmaktadır. Cinsiyet yönünden bakıldığında kadınların erkeklere oranla daha fazla işten ayrılma niyetine sahip oldukları görülmektedir. Evli çalışanların da bekar çalışanlara göre daha düşük işten ayrılma niyetine sahip oldukları görülmektedir. Eğitim durumu, zekâ ve davranış eğilimleri gibi ayırıcı özellikler çalışanın işten ayrılma niyetini artırıcı yönde etkileyebilmekte ve işten ayrılma düşüncesine kapılmasına neden olabilmektedir (Cotton ve Tuttle, 1986: 57; Wöcke ve Heymann, 2012: 3479).

3.4. İşten Ayrılma Niyetinin Azaltılması İçin Alınabilecek Önlemler

Örgütler işten ayrılma niyetinin azaltılması amacıyla çalışanların istek ve ihtiyaçlarını tespit etmeli ve çalışanların beklentilerini öğrenmelidirler (Yılmaz 2020'den akt. Çam, 2021). Bunun yanında örgütler; maaşlar, ikramiyeler ve ödüllere önem vermeli ve teşvik edici uygulamalar yürütmelidirler (Sabuncuoğlu, 2007: 615).

Örgütler çalışanların işten ayrılma niyetlerini önlemek maksadıyla daha iyi ücret ve daha iyi eğitim olanakları sunarak bu sorunun önüne geçebilirler (Mattila, 2006: 42).

İşten ayrılma niyetinin önlenmesi, ilk olarak işle ilgili olumlu ve olumsuz durumların tespitiyle başlar. Ardından olumlu yönlerin sürekliliğinin sağlanması, olumsuz yönlerin ise azaltılması ve ortadan kaldırılmasıyla devam eder. İşten ayrılma niyeti, çalışanlar için uygun çalışma koşulları sağlayarak, kariyer fırsatları sunarak, adil bir ücret politikası uygulayarak, iş güvenliğini sağlayarak, çalışanlar yaptıkları işler için takdir edilerek ve onlara değerli oldukları hissettirilerek kontrol edilebilir (Menişa, 2006: 55-56).

Arı (2013)'ya göre, örgüt çalışanlarının işten ayrılmasını önlemek için örgüt yöneticilerinin yapması gerekenler şu şekildedir:

- İşe alım süreci beceri odaklı olmalı ve doğru kişi işe alınmalıdır.
- İş analizleri yapılmalı ve iş tasarım yöntemleri kullanılmalıdır.
- Çalışanlara kendilerini geliştirebilme imkânı verilmelidir.
- Çalışanlara yeterli sosyal imkânlar sağlanmalıdır.
- Örgüt, insan kaynakları planlamasına önem vermelidir.
- Çalışanlar, örgüt yönetiminin kendilerine değer verdiklerini hissetmelidir.
- Örgüt içinde çalışanların, çalışma koşulları iyileştirilmelidir.
- Çalışanlara iş garantisi ve sosyal güvenlik haklarının verilmesi gerekir.
- Örgütün ücret politikası iyi olmalıdır.
- Çalışanların, örgüt içerisinde sosyal ilişkilerinin geliştirilmesi sağlanmalıdır.
- Çalışanların ailelerine yönelik programlar yapılmalıdır.
- Çalışanlar başarı etrafında birleştirilerek, örgüt için önemli olan uzun süreli bir bağlılık oluşturulmalıdır.

- Uzun süreli bir çalışma hayatının sağlanması amacıyla görevde yükselme fırsatı çalışana verilmelidir.
- Yönetim sistemi iyi bir şekilde kurulmalı, etkin ve verimli bir biçimde işlemelidir.

3.5. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

Çalışanların işten ayrılma niyeti taşıdığı ve sonunda bunu gerçekleştirdiği organizasyonlarda, organizasyonun piyasada rekabet gücünün azalması, maliyetlerin artması, müşteri hizmetlerinin zayıflaması gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilir (Hsiao vd., 2015: 9).

Yetenekli çalışanların işten ayrılma niyeti taşımasının ve sonunda bunu gerçekleştirmesinin de organizasyonun sunduğu hizmetlerin kalitesinin azalmasına ve yönetim süreçlerini olumsuz etkilenmesine neden olabileceği savunulmaktadır. İşten ayrılan çalışanların yerine alınan yeni çalışanların, işe alma süreçlerinin ve yeni çalışanlara verilecek olan yeni eğitimlerin maliyetleri artıracakları ileri sürülmektedir (Bothma ve Roodt, 2013: 3).

İşten ayrılma davranışı, işten ayrılma niyetiyle başlamaktadır. Ayrıca işten ayrılma niyetiyle işten ayrılma davranışı arasında güçlü bir korelasyon olduğu da belirtilmektedir (Arnold ve Feldman, 1982: 350). Diğer bir ifadeyle işten ayrılma niyetine sahip bir çalışanın çoğunlukla işten ayrılması beklenmektedir. Ancak çalışan eyleme geçip işten ayrılmadan bu durumu tersine çevirecek önlemler alınabilir. Yetişmiş işgücü kaybını engellemek bakımından bu önlemleri almak organizasyon açısından mantıklı bir yaklaşım olacaktır.

İşten ayrılma niyetinin sonucunda ortaya çıkan işten ayrılma davranışı, organizasyon, işyerinden ayrılan çalışan ve işyerinde kalan çalışanlar bakımından olumlu ya da olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilir. Organizasyon bakımından olumsuz sonuçlar, yeni çalışanların işe alınması ve yerleştirmesine yönelik maliyetler, sosyal ilişkiler ve iletişimde ortaya çıkması muhtemel bozulmalar, yeni çalışanların işe başlaması sırasında verimlikte ortaya çıkabilecek kayıplar, performansta düşüş ve ayrılanların eski organizasyonlarına yönelik yaptıkları

olumsuz yorumlar belirtilebilir. İşyerinden ayrılan çalışanlar için de bazı olumsuz durumlar olacaktır. Kıdem kaybı, gelir kaybı, yaptıkları ödemelerde gecikmeler, bir başka organizasyonda başlama sürecinde karşılaşılan stres, işten ayrılan çalışanların ve aile fertlerinin kariyer planlarının bozulması gibi sonuçlar organizasyonundan ayrılan çalışanlar için muhtemel sonuçlar olarak değerlendirilebilir. Ayrılanların ardından organizasyonda kalan çalışanlarda ise sosyal ilişkilerde ve iletişim olgularında değişimler, değerli çalışma arkadaşlarının işe katkısının kaybı, memnuniyetsizlik, düşük uyum ve düşük bağlılık gibi olumsuz sonuçlar görülebilmektedir (Mobley, 1982: 113).

İşten ayrılma sadece olumsuz sonuçlar doğurmaz. Organizasyon açısından hem işten ayrılan çalışan hem de organizasyonda kalan çalışanlar için bazı olumlu sonuçlar da ortaya çıkabilir. Düşük performanslı çalışanların işten ayrılması, yerine gelen çalışanların getireceği bilgi birikimi ve teknoloji, organizasyonun politika ve uygulamalarında değişiklik yapma düşüncesinin ortaya çıkması, organizasyon içinde terfi ve yer değişikliği fırsatlarının doğması, yapısal esnekliğin artması, kalan çalışanların memnuniyetlerinin artması, maliyetlerde düşüş ve konsolidasyon fırsatları ve diğer işten soğuma davranışlarının azalması gibi sonuçlar olumlu davranışlar arasında gösterilebilir. Organizasyonda kalan çalışanlar açısından bakıldığında çalışanların kazançlarının artması, kariyerlerinde ilerleme, yeteneklerini gösterebilme imkânı, yeni çevre şartlarına yönelik yenilenme düşüncesi, kişisel gelişim ve bireyin kendisine atfettiği önemin artması gibi olumlu sonuçlardan bahsedilebilir. Yine organizasyonda kalan çalışanlar için organizasyondaki terfi fırsatları, yeni çalışma arkadaşlarıyla bilgi paylaşımı sonucu memnuniyette, uyumda ve bağlılıkta artış gibi sonuçlar beklenebilir (Mobley, 1982: 113).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER İLE İLGİLİ LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde değişkenlerimiz olan iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve paternalist liderlik kavramlarının birbirleri ile ilişkileri literatürden yararlanılarak incelenmiş ve ortaya konulmuştur.

4.1. İş Tatmini ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

İş tatmini ve işten ayrılma niyeti kavramları iş psikolojisi ve insan kaynakları yönetimi alanında önemli konulardır. Mobley vd. (1978) yaptıkları bir araştırmada, iş tatmini düzeyi yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetinin düşük olduğunu, benzer şekilde Steel ve Ovalle (1984) tarafından yapılan bir meta-analizde, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında güçlü bir ters ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

İş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi açıklamak için çeşitli teoriler ve faktörler önerilmiştir. Bu faktörler arasında ücret düzeyi, terfi olanakları, çalışma koşulları, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, liderlik tarzı ve işteki özerklik gibi unsurlar yer alır. Locke (1976)'un memnuniyet – tepkicilik teorisi, iş tatmininin işten ayrılma niyetini etkileyebileceği öne sürülür. Bu teoriye göre, işinden memnun olmayan bir çalışanın işten ayrılma niyeti daha yüksek olacaktır. Bununla birlikte, bazı çalışmalar iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin karmaşık olabileceğini ve ilişkinin bu durumdan etkilenebileceğini göstermiştir. Bishop ve Scott (2000) yaptıkları bir araştırmada, bazı çalışanların yüksek iş tatminine rağmen işten ayrılma niyeti taşıdığını bulmuşlardır. Bu durum, çalışanların diğer faktörlerden etkilenebileceğini ve sadece iş tatmininin tek başına işten ayrılma niyetini belirlemediğini göstermektedir.

Sonuç olarak, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında güçlü bir ilişki olduğu ve genel olarak iş tatmininin işten ayrılma niyetini azalttığı söylenebilir. Ancak, bu ilişki karmaşık olabilir ve diğer faktörlerin de etkisi altında olabilir. Bu

nedenle, işverenlerin çalışanların iş tatminini artırmaya yönelik çok yönlü çabaları, çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltmada etkili olabilir.

4.2. İş Tatmini ile Paternalist Liderlik Arasındaki İlişki

İş tatmini ve liderlik tarzı arasındaki ilişki, iş psikolojisi ve liderlik alanında ele alınan önemli araştırma konularından biridir. Paternalist liderlik, liderin çalışanlara hem otoriter hem de koruyucu bir şekilde yaklaştığı bir liderlik tarzıdır. Bazı çalışmalar, paternalist liderliğin iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir. Örnek olarak Farh vd. (2006) yaptıkları bir araştırmada, paternalist liderliğin iş tatmini düzeyini artırdığını ve çalışanların işlerine bağlılıklarını güçlendirdiğini bulmuşlardır. Benzer şekilde, Chan (2014) tarafından yapılan bir çalışmada da paternalist liderliğin iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisi olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte, paternalist liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi karmaşık olabilir ve bazı durumlarda olumsuz sonuçlara yol açabilir. Zhang vd. (2014) yaptıkları bir araştırmada, otoriter paternalist liderliğin iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu bulmuşlardır. Bu durum, liderin aşırı kontrolcü bir şekilde davranması veya çalışanların özerkliklerini kısıtlaması durumunda iş tatmininin azalabileceğini göstermektedir.

Paternalist liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklamak için bazı mekanizmalar önerilmiştir. Paternalist liderler, çalışanlarına destek ve rehberlik sağladıkları için çalışanların güvende hissetmelerini sağlayabilir. Ayrıca bu liderlik tarzı, çalışanların duygusal ihtiyaçlarını karşılayabilir ve onların kendilerini değerli ve önemli hissetmelerini sağlayarak iş tatminini artırabilir. Sonuç olarak, paternalist liderlik ile iş tatmini arasında karmaşık bir ilişki bulunmaktadır. Paternalist liderlik, iş tatmini düzeyini farklı şekillerde etkileyebilir ancak bu etki, liderin otoriterlik düzeyine, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik davranışlarına ve organizasyonel bağlama bağlı olarak değişebilir.

4.3. Paternalist Liderlik ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

İşten ayrılma niyeti ve paternalist liderlik arasındaki ilişki, iş psikolojisi ve liderlik araştırmalarında önemli bir konudur. İşten ayrılma niyeti, çalışanların

organizasyondan ayrılmak isteme eğilimini ifade ederken, paternalist liderlik ise liderin çalışanlara hem otoriter hem de koruyucu bir şekilde yaklaştığı bir liderlik tarzını temsil eder. Bu iki konu arasındaki ilişki literatürde çeşitli araştırmalarla incelenmiştir.

Bazı çalışmalar, paternalist liderliğin işten ayrılma niyetini azaltmada etkili olduğunu göstermektedir (Wang vd., 2015; Liu vd., 2013; Liu vd., 2014). Wang vd. (2015) yaptıkları bir araştırmada, paternalist liderliğin işten ayrılma niyetini azaltıcı bir faktör olduğunu bulmuşlardır. Paternalist liderlik, çalışanların duygusal ihtiyaçlarını karşılamak, destek sağlamak ve güvende hissetmelerini sağlamak gibi unsurlarla ilişkilendirilerek, çalışanların organizasyonda kalma niyetlerini artırmaktadır. Ancak, paternalist liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki bazı durumlarda karmaşık olabilir. Liu vd. (2013) yaptıkları bir çalışmada, paternalist liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin, çalışanların bireysel farklılıklarına ve çalışma ortamının özelliklerine bağlı olduğunu bulmuşlardır. Paternalist liderlik, bazı çalışanlar için işten ayrılma niyetini azaltırken, bazı çalışanlar için bu niyeti artırabilir. Ayrıca, paternalist liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi liderin otoriterlik düzeyine ve çalışanların iş tatmini düzeyine bağlı olarak da değişebilir. Liu vd. (2014) yaptıkları bir araştırmada, iş tatmini düzeyi düşük olan çalışanlarda paternalist liderliğin işten ayrılma niyetini azalttığını bulmuşlardır. Ancak, iş tatmini düzeyi yüksek olan çalışanlarda bu etkinin daha zayıf olduğunu gözlemlemişlerdir.

Özet olarak paternalist liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında karmaşık bir ilişki bulunmaktadır. Paternalist liderlik, genel olarak işten ayrılma niyetini azaltıcı bir etkiye sahip olabilir, ancak bu etki çalışanların bireysel farklılıklarına, iş tatmini düzeyine ve çalışma ortamının özelliklerine bağlı olarak değişebilir.

4.4. İş Tatmini, Paternalist Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

İş tatmini, paternalist liderlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki, iş psikolojisi ve liderlik literatüründe önemli bir araştırma alanıdır. Bu üç faktörün birlikte değerlendirildiği çalışmalar, çalışanların organizasyonel bağlılığı, tutarlılığı ve performansı üzerinde etkili olabilecek karmaşık ilişkileri ortaya koymaktadır.

Birçok araştırma, iş tatmini ile paternalist liderlik arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Paternalist liderler, çalışanların ihtiyaçlarını anlamak, desteklemek ve çalışma ortamında güven ve güvenlik hissi sağlamak için çaba gösterirler. Zhang vd. (2016) paternalist liderliğin, çalışanların iş tatminini ve bağlılığını artırdığını göstermiştir.

İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki genellikle negatif bir ilişki olarak bulunmuştur. İşinden memnun olan çalışanlar, işten ayrılma niyeti taşımama eğilimindedirler. Han vd. (2020) iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğunu ve iş tatmininin artmasıyla işten ayrılma niyetinin azaldığını öne sürmüşlerdir. Benzer şekilde Koç (2018), çalışmasında iş tatmini düzeyinin işten ayrılma niyetini etkileyen önemli bir faktör olduğunu göstermiştir.

Paternalist liderlik, iş tatminini artırabilir ve dolayısıyla işten ayrılma niyetini azaltıcı bir etkiye sahip olabilir. Abbas vd. (2020) iş tatminin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde paternalist liderliğin aracı rolünü incelediği çalışmasında, paternalist liderliğin iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu ve iş tatmini aracılığıyla işten ayrılma niyetini azalttığını öne sürmüşlerdir. Bu çalışma, paternalist liderliğin çalışanların memnuniyetini artırarak işten ayrılma niyetini azaltıcı bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Ancak, bu ilişkiler karmaşık olabilir ve başka faktörler de etkili olabilir. Chen vd. (2017) yaptıkları bir çalışmada, paternalist liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine iş tatmininin aracılık ettiğini, ancak bu ilişkinin çalışanların bireysel farklılıkları ve organizasyonel bağlam tarafından modere edilebileceğini savunmuşlardır.

Özetlemek gerekirse iş tatmini, paternalist liderlik ve işten ayrılma niyeti arasında karmaşık ve çok yönlü ilişkiler bulunmaktadır. İş tatminini artırmak, işten ayrılma niyetini azaltacak ve dolayısıyla da örgütler bu durumdan olumlu etkilenecektir. Paternalist liderlik özelliği gösteren liderlerin, astların iş tatminini artırmada önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Bu bağlamda işinden memnun olan bir çalışanın işten ayrılma niyetinin düşük olacağı, bununla birlikte de memnuniyet duyan çalışanın liderin yardımsever ve otoriter tavırlarını takdir edeceği anlaşılmaktadır. Ancak, bu ilişkilerin daha iyi anlaşılması için daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın yöntemi ele alınmıştır. Bu bağlamda araştırmanın amacı ve önemi, modeli ve veri analizi, hipotezleri, sınırlılıkları, evren ve örnekleme, veri toplama araçları bu bölümde ortaya konulmuştur.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde babacan liderliğin aracılık rolünü incelemektir. Araştırma, iş tatmini düzeyini etkileyen faktörleri ve çalışanların işten ayrılma niyetini belirleyen etmenleri anlamayı hedeflemektedir. Ayrıca, iş tatmininin işten ayrılma üzerindeki etkisinde babacan liderliğin aracılık rolünü değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Böylece, işletme yöneticilerine liderlik stratejileri geliştirme konusunda bilgi ve öneriler sunmayı amaçlamaktadır.

Bu araştırmanın öneminin ortaya konulması adına birtakım olgulardan söz edilmesi gerekmektedir. Bu olgular, araştırmanın önemi noktasında önümüze çıkmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın önemini vurgulayan detaylar aşağıda ortaya konulmuştur:

- 1) İşletme Yöneticilerini Yönlendirme: Araştırma, işletme yöneticilerine, çalışanların iş tatmini düzeylerini artırmak ve işten ayrılma niyetini azaltmak için babacan liderlik yaklaşımını benimsemeleri konusunda yol gösterici olabilir. Babacan liderliğin kullanılması, çalışanların motivasyonunu artırabilir, iş yerinde olumlu bir atmosfer yaratabilir ve çalışanların işlerine olan bağlılığını güçlendirebilir.
- 2) İş Tatmini ve Performans İlişkisinin Anlaşılması: Araştırma, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyerek, iş tatmininin çalışanların işten ayrılma niyetini nasıl etkilediğini ortaya koymaktadır. İş tatmini düzeyinin yüksek olması, çalışanların motivasyonunu artırabilir,

performanslarını olumlu yönde etkileyebilir ve dolayısıyla işletmenin başarısına katkı sağlayabilir.

- 3) Babacan Liderliğin Önemi: Araştırma, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide babacan liderliğin belirleyici rolünü değerlendirmektedir. Babacan liderlik, çalışanların duygusal ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir liderlik tarzıdır ve çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini, güven duymalarını ve işlerine olan bağlılıklarını artırabilir. Bu nedenle, babacan liderlik yaklaşımının işletmelerdeki liderlik pratiklerinde daha fazla dikkate alınması önemlidir.
- 4) İşyeri İlişkilerinin Geliştirilmesi: Araştırma, birey düzeyinde ilişkilerin, çalışanların iş tatmini düzeyini etkileyebileceğini ortaya koymaktadır. İş yerinde aile ortamının oluşturulması, çalışanların birlikte çalışma, iş birliği ve destek duygularını artırabilir. Bu da iş tatminini yükseltebilir ve işten ayrılma niyetini azaltabilir. İşletmelerin, çalışanlar arasında olumlu ilişkilerin geliştirilmesine ve iş yerinde aile ortamının oluşturulmasına önem vermesi gerekmektedir.

Bu faktörlerle, bu araştırma işletme yöneticileri, insan kaynakları uzmanları ve liderlik alanında çalışanlar için önemli bir kaynak olarak kabul edilebilir. Araştırmanın sonuçları işletmelerin ve çalışanların iş tatmini düzeyini artırmak, işten ayrılma niyetini azaltmak ve liderlik stratejilerini geliştirmek için rehberlik edebilir. İşletmeler, bu bulgulara dayanarak babacan liderlik yaklaşımını benimseyebilir, işyerinde aile ortamını teşvik edebilir, birey düzeyinde ilişkileri güçlendirebilir ve çalışanların iş dışı yaşamlarıyla ilgilenme düzeyini artırabilirler. Böylece, çalışanların iş tatmini ve sadakati yükselirken, işten ayrılma niyeti azaltılabilir. Ayrıca, bu araştırmanın önemi, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide daha derin bir anlayış sağlamasıdır. İşletmeler, çalışanların iş tatminini artırmak için hangi faktörlere odaklanmaları gerektiğini belirleyebilir ve bu faktörler üzerinde çalışarak iş performansını ve çalışan bağlılığını iyileştirebilirler. Ayrıca, liderlik yaklaşımlarının ve işyeri ilişkilerinin önemi vurgulanarak, işletmelerin liderlik stratejilerini gözden geçirmesi ve çalışma ortamını daha destekleyici hale getirmesi teşvik edilmektedir.

5.2. Araştırma Modeli ve Veri Analizi

Araştırma kapsamında veriler, SPSS 26 programında analiz edilmiştir. Araştırmada sayı, ortalama, yüzde, minimum/maksimum değerler, standart sapma, medyan ve çeyrekler açıklığı gibi tanımlayıcılar verilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliği Cronbach Alfa (CA) katsayısı kullanılarak ölçülmüştür. Bu bağlamda ölçeklerin güvenilir olması için CA katsayısının en az 0,7 olması gerekmektedir (Altunışık vd., 2012; Karagöz, 2016; Nunnally, 1978). Değişkenlere ilişkin verilerin normal dağılım gösterip göstermediği basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılarak analiz edilmiştir. Normal dağılım varsayımının sağlanması için bu değerlerin $\pm 1,5$ aralığında olması gerekmektedir (Pituch & Stevens, 2012). Gruplar arasında yapılan karşılaştırmalarda 30'un altında örneklem sayısı bulunan grup bulunduğu parametrik olmayan analiz yöntemleri kullanılmıştır. Farklılık analizlerinde iki bağımsız grubun karşılaştırılmasında T testi, ikiden fazla bağımsız grubun karşılaştırılmasında ANOVA veya Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Yapılan ANOVA veya Kruskal Wallis testlerinde anlamlı farklılık gösteren grupların hangi gruplar olduğu çoklu karşılaştırma testlerine göre belirlenmiştir. Pearson korelasyon testleri ile değişkenler arasındaki ilişkiler ve anlamlar belirlenmiştir.

Değişkenlerin aracılık rollerine ilişkin, IBM SPSS Process Macro 4.1 uygulamasında analizler yapılmıştır (Hayes & Matthes, 2009; Preacher vd., 2007). Aracılık analizleri ve bulgular %95 güven aralığında, 5000 yeniden örnekleme yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiş incelenmiştir. Dolaylı etki bulgularına bakılarak aracı değişkenin, bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkide aracılık rolünün olup olmadığına karar verilmiştir. Dolaylı etkinin %95 güven aralığına göre alt ve üst değerlerinin sıfırın bir tarafında olması anlamlı aracılık etkisinin olduğunu göstermiştir (Darlington ve Hayes, 2017; Hayes, 2018). Analizin istatistiksel olarak anlam ifade etmesi için $p < 0,05$ değerini sağlamalıdır.

5.3. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Katılımcıların cinsiyetlerine göre iş tatmin düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.

H2: Katılımcıların cinsiyetlerine göre babacan liderlik ölçek puanlarında anlamlı farklılık vardır.

H3: Katılımcıların cinsiyetlerine göre işten ayrılma niyeti düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.

H4: Katılımcıların medeni durumlarına göre iş tatmin düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.

H5: Katılımcıların medeni durumlarına göre babacan liderlik ölçek puanlarında anlamlı farklılık vardır.

H6: Katılımcıların medeni durumlarına göre işten ayrılma niyeti düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.

H7: Katılımcıların yaş gruplarına göre iş tatmin düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.

H8: Katılımcıların yaş gruplarına göre babacan liderlik ölçek puanlarında anlamlı farklılık vardır.

H9: Katılımcıların yaş gruplarına göre işten ayrılma niyeti düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.

H10: Katılımcıların eğitim durumlarına göre iş tatmin düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.

H11: Katılımcıların eğitim durumlarına göre babacan liderlik ölçek puanlarında anlamlı farklılık vardır.

H12: Katılımcıların eğitim durumlarına göre işten ayrılma niyeti düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.

H13: Katılımcıların iş yerindeki durumlarına göre iş tatmin düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.

H14: Katılımcıların iş yerindeki durumlarına göre babacan liderlik ölçek puanlarında anlamlı farklılık vardır.

H15: Katılımcıların iş yerindeki durumlarına göre işten ayrılma niyeti düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.

H16: İş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde babacan liderliğin aracılık rolü vardır.

5.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

- Yalnızca inşaat sektöründeki çalışanlardan olması nedeniyle, genellemelerin yapılmasında sınırlılık bulunmaktadır. Diğer sektörlerdeki çalışanlarla ilgili farklı sonuçlar elde edilebilir.
- Araştırmada kullanılan iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve liderlik gibi konuları ölçmek için kullanılan araçlar veya anketlerin kendilerine özgü sınırlılıkları bulunmaktadır. Bu durum, ölçümlerin tam olarak çalışanların deneyimlerini yansıtmayabileceği anlamına gelebilir.
- Araştırma, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve liderlik arasındaki ilişkileri incelemekte olsa da sadece ilişkilerin gözlemlendiği ve açıklanmaya çalışıldığı bir ilişkiyel çalışma olarak değerlendirilmelidir.

5.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul ili Hoşdere (Bahçekent) bölgesinde 2022 yılı sonu itibariyle, Çevre Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı ve iştiraklerine tâbi olan 32 inşaat sektörü firmasında çalışmakta olan toplam 1217 kişi oluşturmaktadır. (csb.gov.tr) “Örneklem belirlenmeden önce evrenden örnekleme alınacak çalışan sayısının belirlenmesi amacıyla aşağıda verilen formül kullanılmıştır”.

$$n = \frac{N \times p \times q \times Z^2}{[(N - 1) \times t^2] + (p \times q \times Z^2)}$$

$$n = \frac{1217 \times 0,5 \times 0,5 \times 1,96^2}{[(1217 - 1) \times 0,05^2] + (0,5 \times 0,5 \times 1,96^2)}$$

$$n = \frac{1168,8068}{4,0004} = 293$$

Yukarıdaki formülde görülen simgelerin anlamları aşağıdaki gibidir:

N = Evren=1217

n = Örneklem sayısı

p = Evren içinde ilgilendiğimiz özelliğin görülme sıklığı (0,50 alınmıştır)

q = Evren içinde ilgilendiğimiz özelliğin görülmemeye sıklığı (1-p)

Z = Güven düzeyine göre standart değer (%95 güven düzeyi için 1,96)

t = Hata payı (0,05 alınmıştır)

Araştırmada verilen değerler, formülde yerine konulduğunda örneklem büyüklüğünün en az 293 kişiden oluşması gerektiği tespit edilmiştir. 320 kişi ile anket yapılmış ancak yetersiz cevaplar dolayısıyla 4 kişinin anketi geçersiz sayılmıştır. Evrenden basit tesadüfi örnekleme metodu ile seçilen toplam 316 çalışan

araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Yöntem bölümünde tablolar halinde verilmiştir.

5.6. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada kullanılan üç farklı ölçek aşağıdaki gibidir;

- Minnesota İş Tatmini Ölçeği
- Babacan Liderlik Ölçeği
- İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Minnesota İş Tatmin Ölçeği: İş tatmini düzeyini değerlendirmek için kullanılan bir ölçektir. Ölçek, katılımcıların iş tatmini düzeyini ölçmek için beşli Likert tipi maddelerden oluşmaktadır (Yaşan vd., 2008: 230). Minnesota İş Doyum Ölçeği, 1967'de Weiss, Dawis ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. Türkçe'ye Baycan (1985) tarafından çevrildi ve geçerlilik ile güvenilirlik çalışmaları yapıldı (Yaşan vd., 2008: 230). Ölçeğin uzun formu toplamda 100 madde içermektedir. İç ve dış faktörlerle ilgili tatmin durumlarını birleştiren 20 maddeye dayalı bir ölçek geliştirildi. Orijinal ölçeğin güvenilirlik katsayısı .83 olarak bulunmuş ve yurtdışında yapılan birçok araştırmada test-tekrar test güvenilirliği .89 olarak saptanmıştır. Türkiye'deki güvenilirlik çalışması Baycan (1985) tarafından gerçekleştirilmiş ve iç tutarlılık katsayısı .77 olarak bulunmuştur (Karababa vd., 2014: 141). Özdayı (1990) tarafından elde edilen güvenilirlik katsayısı ise 0.87 olarak saptanmıştır. Yurtdışında yapılan araştırmalarda Schriesheim ve Murphy (1976) tarafından 0.76, Jermier ve Berker (1979) tarafından 0.92 ve Schmitt vd. (1978) tarafından 0.81 olarak belirlenen güvenilirlik katsayıları bulunmuştur (Adıgüzel vd., 2012: 137). Minnesota İş Doyum Ölçeği, iş tatmininin içsel ve dışsal boyutlarını değerlendiren kısa bir formdur. Beşli Likert ölçeği kullanılarak katılımcılardan her ifade için 1 ile 5 arasında bir puan vermeleri istenir, seçenekler "hiç memnun değilim" ile "çok memnunum" arasında yer alır. Özsoy, Uslu, Karakiraz ve Aras (2014) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, Yükseköğretim Kurulu (YÖK) Ulusal Tez Merkezi Elektronik Tez

Arşivi'nde "İş Tatmini" konusuyla ilgili incelenen 117 yüksek lisans tezi ve 18 doktora tezine odaklanılmıştır. Veriler, Minnesota İş Doyum Ölçeği'nin 42 yüksek lisans tezinde (%35,89) doğrudan kullanıldığını göstermiştir. Doktora tezlerinin ise 7'sinde (%38,89) direkt olarak kullanıldığı ve bir doktora tezinin anket oluşturma sürecinde ölçeğin ifadelerinden yararlandığı belirtilmiştir. Baycan (1985) tarafından yapılan çevirinin ise en yaygın kullanılan çeviri olduğu (%19,40) tespit edilmiştir.

Babacan Liderlik Ölçeği: Aycan (2006) tarafından Türkçe 'ye çevrilen ve Babacan liderlik düzeyini değerlendirmek için kullanılan bir ölçektir. Ölçek, katılımcıların babacan liderlik davranışlarını değerlendirmeleri için beşli Likert tipi maddelerden oluşmaktadır.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği: Wayne, Liden ve Shore (1997) tarafın ortaya konulan ve Küçükusta (2012) tarafından uyarlaması yapılan, işten ayrılma niyeti düzeyini değerlendirmek için kullanılan bir ölçektir. Ölçek, katılımcıların işten ayrılma niyetlerini ölçmek için beşli Likert tipi maddelerden oluşmaktadır.

ALTINCI BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde araştırmanın yöntem bölümünde de bahsedilen veri toplama araçları ile elde edilen verilerin istatistiksel analizleri verilmiş. Bulgular ile bulgulara ilişkin tablo ve yorumlar analiz sonuçlarına göre belirtilmiştir.

6.1. Katılımcıların Özelliklerine ve Araştırma Ölçeklerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların özelliklerine ve araştırma ölçeklerine ilişkin bulgular bu başlıkta tablolar halinde sunulmuştur.

6.1.1. Katılımcıların Demografik Yapılarına İlişkin Bulgular

Katılımcıların demografik yapılarına ve özelliklerine ilişkin bulgular bu başlıkta sunulmuştur.

Tablo 1: Katılımcıların Kişisel Bilgilerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

		N	%
Cinsiyet	Kadın	104	32,9
	Erkek	212	67,1
Medeni Hal	Evli	188	59,5
	Bekar	128	40,5
Yaş	25 altı	81	25,6
	25-35 arası	118	37,3
	35-45 arası	81	25,6
	45 üzeri	36	11,4
Eğitim Durumu	Ortaokul ve Öncesi	67	21,2
	Lise	94	29,7
	Ön lisans	44	13,9
	Lisans	97	30,7
	Yüksek Lisans ve Üzeri	14	4,4
İş Yerindeki Durum	Çalışan	225	71,2
	İş Veren	59	18,7
	Yönetici	32	10,1

Tablo 1’de görüldüğü gibi araştırmaya katılanlardan 212 (%67,1) kişi erkek, 188 (%59,5) kişi evli ve 118 (%37,3) kişi 25-35 yaş arasındadır. Katılımcılardan 97 (%30,7) kişi lisans mezunu ve 225 (71,2) kişi iş yerinde çalışan durumundadır.

Tablo 2: Araştırma Ölçeklerine İlişkin Bulgular

Değişken	Min	Max	Ort.	SS	Medyan	Ç.A.	Basıklık	Çarpıklık	Cronbach Alpha
İçsel Tatmin	1	5	3,46	0,85	3,75	1,06	-0,046	-0,727	0,948
Dışsal Tatmin	1	5	3,51	0,82	3,75	1,00	0,173	-0,649	0,916
Genel Tatmin	1	5	3,48	0,81	3,75	1,00	0,045	-0,682	0,966
İşyerinde Aile Ortamı Oluşturma	1	5	3,52	0,89	3,80	1,15	0,243	-0,745	0,918
Bireysel İlişkiler	1	5	3,53	0,90	3,75	1,00	0,200	-0,719	0,905
Çalışanların İş Dışı Yaşamlarına Dâhil Olma	1	5	3,48	0,91	3,75	1,00	0,038	-0,726	0,901
Bağlılık Beklentisi	1	5	3,50	0,86	3,66	1,00	0,517	-0,754	0,808
Statü Hiyerarşisi ve Otorite	1	5	3,54	0,68	3,60	0,80	2,823	-1,238	0,705
Babacan Liderlik	1	5	3,51	0,77	3,78	1,02	0,564	-0,821	0,960
İşten Ayrılma Niyeti	1	5	2,54	1,03	2,33	1,33	-0,560	0,376	0,914

Ç.A.=Çeyrekler açıklığı (Ç1-Ç3)

Araştırma ölçeklerinin tanımlayıcı bulguları Tablo 2’de görülmektedir. Bu bulgulara göre içsel tatmin boyutu ortalamasının $3,46 \pm 0,85$ olduğu, dışsal tatmin boyutu ortalamasının $3,51 \pm 0,82$ olduğu, genel tatmin ölçeği ortalamasının $3,48 \pm 0,81$ olduğu, işyerinde aile ortamı oluşturma boyutu ortalamasının $3,52 \pm 0,89$ olduğu, bireysel ilişkiler boyutu ortalamasının $3,53 \pm 0,90$ olduğu, çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil alma boyutu ortalamasının $3,48 \pm 0,91$ olduğu, bağlılık beklentisi boyutu ortalamasının $3,50 \pm 0,86$ olduğu, statü hiyerarşisi ve otorite boyutu ortalamasının $3,54 \pm 0,68$ olduğu, babacan liderlik ölçeği ortalamasının $3,51 \pm 0,77$ olduğu ve işten ayrılma niyeti ölçeği ortalamasının $2,54 \pm 1,03$ olduğu belirlenmiştir.

Değişkenlerin basıklık çarpıklık değerlerine bakıldığında normal dağılımın olduğu görülmektedir. Ölçeğin güvenilir olduğu Cronbach Alfa katsayıları incelendiğinde belirlenmiştir.

Tablo 3: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Farklılık Analiz Bulguları

	Cinsiyet	N	Ort	SS	t	p
İçsel Tatmin	Kadın	104	3,37	0,83	-1,403	0,162
	Erkek	212	3,51	0,85		
Dışsal Tatmin	Kadın	104	3,49	0,76	-0,233	0,816
	Erkek	212	3,52	0,85		
Genel Tatmin	Kadın	104	3,43	0,78	-0,847	0,398
	Erkek	212	3,51	0,83		
İşyerinde Aile Ortamı Oluşturma	Kadın	104	3,52	0,88	-0,057	0,955
	Erkek	212	3,53	0,90		
Bireysel İlişkiler	Kadın	104	3,50	0,90	-0,345	0,731
	Erkek	212	3,54	0,91		
Çalışanların İş Dışı Yaşamlarına Dâhil Olma	Kadın	104	3,48	0,93	0,052	0,959
	Erkek	212	3,48	0,90		
Bağlılık Beklentisi	Kadın	104	3,43	0,87	-0,999	0,319
	Erkek	212	3,53	0,85		
Statü Hiyerarşisi ve Otorite	Kadın	104	3,54	0,66	0,010	0,992
	Erkek	212	3,54	0,70		
Babacan Liderlik	Kadın	104	3,49	0,76	-0,303	0,762
	Erkek	212	3,52	0,78		
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	104	2,53	1,00	-0,172	0,864
	Erkek	212	2,55	1,05		

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre alt boyutlarında ve araştırma ölçeklerinde farklılık olup olmadığını belirlemek için t testi yapılmış, analiz bulguları Tablo 3'te sunulmuştur. Bulgulara bakıldığında, araştırma ölçekleri ve alt boyutlarında katılımcıların cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık

bulunamamıştır ($p>0,05$). Bu bağlamda H1, H2, H3 hipotezlerinin desteklenmediği belirlenmiştir.

Tablo 4: Katılımcıların Medeni Hallerine Göre Farklılık Analiz Bulguları

	Medeni Hal	N	Ort	SS	t	p
İçsel Tatmin	Evli	188	3,54	0,85	1,971	0,050
	Bekar	128	3,35	0,83		
Dışsal Tatmin	Evli	188	3,58	0,84	1,839	0,067
	Bekar	128	3,41	0,78		
Genel Tatmin	Evli	188	3,56	0,83	1,953	0,052
	Bekar	128	3,38	0,78		
İşyerinde Aile Ortamı Oluşturma	Evli	188	3,57	0,86	1,166	0,245
	Bekar	128	3,45	0,94		
Bireysel İlişkiler	Evli	188	3,61	0,83	1,862	0,064
	Bekar	128	3,41	0,99		
Çalışanların İş Dışı Yaşamlarına Dâhil Olma	Evli	188	3,58	0,84	2,355	0,019
	Bekar	128	3,33	0,99		
Bağlılık Beklentisi	Evli	188	3,57	0,82	1,763	0,079
	Bekar	128	3,39	0,91		
Statü Hiyerarşisi ve Otorite	Evli	188	3,55	0,66	0,431	0,667
	Bekar	128	3,52	0,71		
Babacan Liderlik	Evli	188	3,58	0,73	1,762	0,079
	Bekar	128	3,42	0,82		
İşten Ayrılma Niyeti	Evli	188	2,44	1,02	-2,150	0,032
	Bekar	128	2,70	1,03		

Araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre alt boyutlarında ve araştırma ölçeklerinde farklılık olup olmadığını belirlemek için t testi yapılmış, analiz bulguları Tablo 4'te sunulmuştur. Bulgulara bakıldığında, çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma boyutunda ve işten ayrılma niyeti ölçeğinde katılımcıların medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Analiz bulguları incelendiğinde çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma boyutunda

evlilerin ortalamasının bekarların ortalamasından daha yüksek olduğu, işten ayrılma niyeti ölçeğinde bekarların olanların ortalamasının evli olanların ortalamasından daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bağlamda H4 hipotezi desteklenmemiş, H5 hipotezi kısmen desteklenmiş ve H6 hipotezi ise desteklenmiştir.

Tablo 5: Katılımcıların Yaşlarına Göre Farklılık Analiz Bulguları

	Yaş	N	Ort	SS	F	p	Anlamlı Fark
İşsel Tatmin	25 altı ¹	81	3,25	0,92	3,949	0,009	1<3 1<4
	25-35 arası ²	118	3,42	0,74			
	35-45 arası ³	81	3,61	0,91			
	45 üzeri ⁴	36	3,74	0,72			
Dışsal Tatmin	25 altı ¹	81	3,31	0,84	3,616	0,014	1<4
	25-35 arası ²	118	3,48	0,73			
	35-45 arası ³	81	3,62	0,90			
	45 üzeri ⁴	36	3,80	0,75			
Genel Tatmin	25 altı ¹	81	3,28	0,86	3,965	0,009	1<3 1<4
	25-35 arası ²	118	3,45	0,72			
	35-45 arası ³	81	3,61	0,88			
	45 üzeri ⁴	36	3,77	0,72			
İşyerinde Aile Ortamı Oluşturma	25 altı ¹	81	3,35	0,99	2,097	0,101	-
	25-35 arası ²	118	3,53	0,83			
	35-45 arası ³	81	3,59	0,96			
	45 üzeri ⁴	36	3,77	0,58			
Bireysel İlişkiler	25 altı ¹	81	3,31	1,01	3,090	0,027	1<4
	25-35 arası ²	118	3,56	0,85			
	35-45 arası ³	81	3,56	0,94			
	45 üzeri ⁴	36	3,84	0,60			
Çalışanların İş Dışı Yaşamlarına Dâhil Olma	25 altı ¹	81	3,27	0,97	3,140	0,026	1<4
	25-35 arası ²	118	3,50	0,86			
	35-45 arası ³	81	3,52	0,97			
	45 üzeri ⁴	36	3,81	0,66			
Bağlılık Beklentisi	25 altı ¹	81	3,31	0,93	1,753	0,156	-
	25-35 arası ²	118	3,55	0,80			
	35-45 arası ³	81	3,55	0,92			
	45 üzeri ⁴	36	3,62	0,71			
Statü Hiyerarşisi ve	25 altı ¹	81	3,51	0,72	0,363	0,780	-
	25-35 arası ²	118	3,58	0,62			

Otorite	35-45 arası ³	81	3,49	0,75			
	45 üzeri ⁴	36	3,58	0,66			
Babacan Liderlik	25 altı ¹	81	3,35	0,85	2,211	0,087	-
	25-35 arası ²	118	3,54	0,71			
	35-45 arası ³	81	3,54	0,83			
	45 üzeri ⁴	36	3,72	0,54			
İşten Ayrılma Niyeti	25 altı ¹	81	2,73	1,03	7,355	0,000	3<1
	25-35 arası ²	118	2,76	0,96			3<2
	35-45 arası ³	81	2,25	1,02			4<1
	45 üzeri ⁴	36	2,10	1,03			4<2

Araştırmaya katılanların yaşlarına göre araştırma ölçekleri ve alt boyutlarında farklılık olup olmadığını belirlemek için ANOVA testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 5'te sunulmuştur. Bulgulara bakıldığında içsel tatmin boyutu, dışsal tatmin boyutu, genel tatmin ölçeği, bireysel ilişkiler boyutu, çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma boyutu ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinde katılımcıların yaşlarına göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Analiz bulguları incelendiğinde;

- İçsel tatmin boyutu ve genel tatmin ölçeğinde 35-45 arası ve 45 üzeri gruplarının ortalamalarının 25 altı grubunun ortalamasından daha yüksek olduğu,
- Dışsal tatmin boyutu, bireysel ilişkiler boyutu ve çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma boyutunda 45 üzeri grubunun ortalamasının 25 altı grubunun ortalamasından daha yüksek olduğu,
- İşten ayrılma niyeti ölçeğinde 25 altı ve 25-35 arası gruplarının ortalamalarının 35-45 arası ve 45 üzeri gruplarının ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmüştür.

Bu bağlamda H7 hipotezi desteklenmiş, H8 hipotezi kısmen desteklenmiş ve H9 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 6: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Farklılık Analiz Bulguları

	Eğitim Durumu	N	Ort	SS	X ²	p	Anlamlı Fark
İçsel Tatmin	Ortaokul ve Öncesi ¹	67	3,49	0,85	8,680	0,070	-
	Lise ²	94	3,36	0,85			
	Önlisans ³	44	3,36	0,88			
	Lisans ⁴	97	3,52	0,86			
	Yüksek Lisans ve Üzeri ⁵	14	3,99	0,24			
Dışsal Tatmin	Ortaokul ve Öncesi ¹	67	3,50	0,81	9,475	0,050	-
	Lise ²	94	3,38	0,82			
	Önlisans ³	44	3,46	0,76			
	Lisans ⁴	97	3,58	0,87			
	Yüksek Lisans ve Üzeri ⁵	14	4,02	0,39			
Genel Tatmin	Ortaokul ve Öncesi ¹	67	3,49	0,82	10,683	0,030	1<5 2<5 3<5 4<5
	Lise ²	94	3,37	0,82			
	Önlisans ³	44	3,41	0,80			
	Lisans ⁴	97	3,55	0,84			
	Yüksek Lisans ve Üzeri ⁵	14	4,01	0,24			
İşyerinde Aile Ortamı Oluşturma	Ortaokul ve Öncesi ¹	67	3,55	0,86	6,954	0,138	-
	Lise ²	94	3,42	0,91			
	Önlisans ³	44	3,38	0,86			
	Lisans ⁴	97	3,62	0,95			
	Yüksek Lisans ve Üzeri ⁵	14	3,92	0,35			
Bireysel İlişkiler	Ortaokul ve Öncesi ¹	67	3,58	0,85	6,903	0,141	-
	Lise ²	94	3,41	0,95			
	Önlisans ³	44	3,43	0,90			
	Lisans ⁴	97	3,59	0,94			
	Yüksek Lisans ve Üzeri ⁵	14	3,98	0,33			

	Üzeri ⁵						
Çalışanların İş Dışı Yaşamlarına Dâhil Olma	Ortaokul ve Öncesi ¹	67	3,50	0,87	6,124	0,190	-
	Lise ²	94	3,40	0,93			
	Önlisans ³	44	3,40	0,84			
	Lisans ⁴	97	3,51	0,99			
	Yüksek Lisans ve Üzeri ⁵	14	3,98	0,39			
Bağlılık Beklentisi	Ortaokul ve Öncesi ¹	67	3,43	0,88	6,718	0,152	-
	Lise ²	94	3,43	0,89			
	Önlisans ³	44	3,48	0,84			
	Lisans ⁴	97	3,54	0,85			
	Yüksek Lisans ve Üzeri ⁵	14	4,04	0,45			
Statü Hiyerarşisi ve Otorite	Ortaokul ve Öncesi ¹	67	3,42	0,80	5,619	0,229	-
	Lise ²	94	3,50	0,68			
	Önlisans ³	44	3,57	0,59			
	Lisans ⁴	97	3,60	0,66			
	Yüksek Lisans ve Üzeri ⁵	14	3,90	0,41			
Babacan Liderlik	Ortaokul ve Öncesi ¹	67	3,49	0,76	6,439	0,169	-
	Lise ²	94	3,43	0,80			
	Önlisans ³	44	3,45	0,74			
	Lisans ⁴	97	3,57	0,80			
	Yüksek Lisans ve Üzeri ⁵	14	3,96	0,18			
İşten Ayrılma Niyeti	Ortaokul ve Öncesi ¹	67	2,53	1,00	4,059	0,398	-
	Lise ²	94	2,53	0,97			
	Önlisans ³	44	2,70	0,89			
	Lisans ⁴	97	2,56	1,17			
	Yüksek Lisans ve Üzeri ⁵	14	2,14	0,92			

Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre araştırma ölçekleri ve alt boyutlarında farklılık olup olmadığı Kruskal Wallis testi yapılarak belirlenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 6’da sunulmuştur. Bulgulara bakıldığında genel tatmin ölçeğinde katılımcıların eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Analiz bulgularında genel tatmin ölçeğinde yüksek lisans ve üzeri grubunun ortalamasının ortaokul ve öncesi, lise, ön lisans ve lisans gruplarının ortalamalarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda H10 hipotezi kısmen desteklenmiş, H11 ve H12 hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 7: Katılımcıların İş Yerindeki Durumlarına Göre Farklılık Analiz Bulguları

	İş Yerindeki Durum	N	Ort	SS	F	p	Anlamlı Fark
İçsel Tatmin	Çalışan ¹	225	3,27	0,88	23,872	0,000	1<2
	İş Veren ²	59	3,97	0,54			1<3
	Yönetici ³	32	3,90	0,40			
Dışsal Tatmin	Çalışan ¹	225	3,32	0,85	22,821	0,000	1<2
	İş Veren ²	59	3,95	0,57			1<3
	Yönetici ³	32	4,01	0,41			
Genel Tatmin	Çalışan ¹	225	3,29	0,84	24,618	0,000	1<2
	İş Veren ²	59	3,96	0,52			1<3
	Yönetici ³	32	3,96	0,35			
İşyerinde Aile Ortamı Oluşturma	Çalışan ¹	225	3,34	0,96	17,499	0,000	1<2
	İş Veren ²	59	3,98	0,54			1<3
	Yönetici ³	32	3,95	0,38			
Bireysel İlişkiler	Çalışan ¹	225	3,34	0,95	19,856	0,000	1<2
	İş Veren ²	59	4,01	0,59			1<3
	Yönetici ³	32	4,01	0,38			
Çalışanların İş Dışı Yaşamlarına Dâhil Olma	Çalışan ¹	225	3,29	0,95	19,493	0,000	1<2
	İş Veren ²	59	3,94	0,64			1<3
	Yönetici ³	32	3,98	0,38			
Bağlılık Beklentisi	Çalışan ¹	225	3,34	0,90	13,112	0,000	1<2
	İş Veren ²	59	3,85	0,69			1<3

	Yönetici ³	32	3,91	0,43			
Statü Hiyerarşisi ve Otorite	Çalışan ¹	225	3,46	0,73	5,716	0,004	1<2
	İş Veren ²	59	3,69	0,60			1<3
	Yönetici ³	32	3,81	0,22			
Babacan Liderlik	Çalışan ¹	225	3,35	0,82	18,496	0,000	1<2
	İş Veren ²	59	3,90	0,52			1<3
	Yönetici ³	32	3,93	0,25			
İşten Ayrılma Niyeti	Çalışan ¹	225	2,72	1,05	13,604	0,000	2<1
	İş Veren ²	59	2,00	0,78			
	Yönetici ³	32	2,30	0,94			

Araştırmaya katılanların iş yerindeki durumlarına göre araştırma ölçekleri ve alt boyutlarında farklılık olup olmadığını belirlemek için ANOVA testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 7’de sunulmuştur. Bu bulgulara göre içsel tatmin boyutu, dışsal tatmin boyutu, genel tatmin ölçeği, işyerinde aile ortamı oluşturma boyutu, bireysel ilişkiler boyutu, çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma boyutu, bağlılık beklentisi boyutu, statü hiyerarşisi ve otorite boyutu, babacan liderlik ölçeği ve işten ayrılma niyeti ölçeğinde katılımcıların iş yerindeki durumlarına bakıldığında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür ($p<0,05$). İncelenen analiz bulgularına göre;

- İçsel tatmin boyutu, dışsal tatmin boyutu, genel tatmin ölçeği, işyerinde aile ortamı oluşturma boyutu, bireysel ilişkiler boyutu, çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma boyutu, bağlılık beklentisi boyutu, statü hiyerarşisi ve otorite boyutu ve babacan liderlik ölçeğinde iş veren ve yönetici gruplarının ortalamalarının çalışan grubunun ortalamasından daha yüksek olduğu,
- İşten ayrılma niyeti ölçeğinde çalışan grubunun ortalamasının iş veren grubunun ortalamasına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bu bağlamda H13, H14 ve H15 hipotezleri desteklenmiştir.

6.1.2. Araştırma Ölçekleri Arasındaki Korelasyon Analiz Bulguları

Araştırmaya ilişkin korelasyon tablosunu bu başlık altında sunulmuştur.

Tablo 8: Araştırma Ölçekleri Arasındaki Korelasyon Analiz Bulguları

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. İçsel Tatmin	r	1									
	p										
2. Dışsal Tatmin	r	0,905	1								
	p	0,000									
3. Genel Tatmin	r	0,977	0,975	1							
	p	0,000	0,000								
4. İşyerinde Aile Ortamı Oluşturma	r	0,772	0,804	0,807	1						
	p	0,000	0,000	0,000							
5. Bireysel İlişkiler	r	0,761	0,771	0,785	0,884	1					
	p	0,000	0,000	0,000	0,000						
6. Çalışanların İş Dışı Yaşamlarına Dâhil Olma	r	0,752	0,766	0,778	0,848	0,871	1				
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000					
7. Bağlılık Beklentisi	r	0,695	0,699	0,714	0,773	0,791	0,812	1			
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000				
8. Statü Hiyerarşisi ve Otorite	r	0,598	0,633	0,630	0,645	0,679	0,653	0,716	1		
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
9. Babacan Liderlik	r	0,796	0,816	0,826	0,926	0,942	0,934	0,907	0,800	1	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
10. İşten Ayrılma Niyeti	r	-0,640	-0,654	-0,663	-0,604	-0,578	-0,570	-0,507	-0,406	-0,595	1
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	

Araştırma ölçekleri ve alt boyutları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi için yapılmış olan Pearson korelasyon analiz bulguları Tablo 8’de sunulmuştur. Bu bulgulara göre;

- Genel tatmin ve babacan liderlik ölçekleri ve alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu ($p < 0,05$),

- Genel tatmin ve babacan liderlik ölçekleri ve alt boyutları ile işten ayrılma niyeti ölçeği arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$).

6.2. Çeşitli Boyutlara İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında çeşitli boyutlara ilişkin tablolar bu başlık altında sunulmuştur.

Tablo 9: İçsel Tatmin Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde İşyerinde Aile Ortamı Oluşturmanın Aracılık Etkisi

	İşyerinde Aile Ortamı Oluşturma					İşten Ayrılma Niyeti				
	B	β	SH	LLCI	ULCI	B	β	SH	LLCI	ULCI
İçsel Tatmin Boyutu	0,813*	0,772*	0,038	0,739	0,888	-0,522*	-0,429*	0,081	-0,681	-0,363
İşyerinde Aile Ortamı Oluşturma	-		-	-	-	-0,315*	-0,273*	0,077	-0,466	-0,164
Sabit	0,709*		0,135	0,443	0,975	5,470*		0,192	5,093	5,847
	R ² =0,596					R ² =0,440				
	F=462,581; p=0,000					F=122,719; p=0,000				
Toplam Etki (İçsel Tatmin Boyutu – İşten Ayrılma Niyeti)						-0,778*	-0,640*	0,053	-0,882	-0,674
Doğrudan Etki (İçsel Tatmin Boyutu – İşten Ayrılma Niyeti)						-0,522*	-0,429*	0,081	-0,681	-0,363
Dolaylı Etki (İçsel Tatmin Boyutu – İşten Ayrılma Niyeti)						-0,256*	-0,211*	0,077	-0,406	-0,106

* $p<0,05$; B: Standardize Olmayan Regresyon Katsayısı; β : Standardize Regresyon Katsayısı; SH: Standart Hata; LLCI: Alt Güven Aralığı (B); ULCI: Üst Güven Aralığı (B)

İçsel tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işyerinde aile ortamı oluşturmanın aracılık etkisi incelenmiştir. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 9'da sunulmuştur. İlk regresyon modelinde içsel tatmin boyutunun işyerinde aile ortamı oluşturma üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir (B=0,813 [CI:0,739; 0,888]; β :0,772). Regresyon modelinin ikincisinde, içsel tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu (B=-0,522 [CI:-

0,681; -0,363]; β :-0,429), işyerinde aile ortamı oluşturmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu (B=-0,315 [CI:-0,466; -0,164]; β :-0,273) belirlenmiştir. İçsel Tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki toplam etki değerinin B=-0,778 [CI:-0,882; -0,674]; β :-0,640 olduğu görülmüş ve toplam etkinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İçsel Tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etki değeri B=-0,522 [CI:-0,681; -0,363]; β :-0,429 olduğundan, anlamlı bir doğrudan etki olduğu belirlenmiştir. İçsel Tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki dolaylı etki değeri B=-0,256 [CI:-0,406; -0,106]; β :-0,211 olduğundan, içsel tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir dolaylı etkisi görülmüştür. Bulgular ışığında, içsel tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde, işyerinde aile ortamı oluşturmanın aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

Tablo 10: İçsel Tatmin Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Bireysel İlişkilerin Aracılık Etkisi

	Bireysel İlişkiler					İşten Ayrılma Niyeti				
	B	β	SH	LLCI	ULCI	B	B	SH	LLCI	ULCI
İçsel Tatmin Boyutu	0,813*	0,761*	0,039	0,736	0,890	-	-	0,080	-	-
Bireysel İlişkiler	-		-	-	-	0,247*	0,217*	0,075	0,394	0,099
Sabit	0,717*		0,139	0,443	0,992	5,424*		0,193	5,044	5,804
	R ² =0,579					R ² =0,429				
	F=432,577; p=0,000					F=117,646; p=0,000				
Toplam Etki (İçsel Tatmin Boyutu – İşten Ayrılma Niyeti)						0,778*	0,640*	0,053	0,882	0,674
Doğrudan Etki (İçsel Tatmin Boyutu – İşten Ayrılma Niyeti)						0,577*	0,475*	0,080	0,735	0,420
Dolaylı Etki (İçsel Tatmin Boyutu – İşten Ayrılma Niyeti)						0,201*	0,165*	0,074	0,348	0,057

*p<0.05; B: Standardize Olmayan Regresyon Katsayısı; β : Standardize Regresyon Katsayısı; SH: Standart Hata; LLCI: Alt Güven Aralığı (B); ULCI: Üst Güven Aralığı (B)

İçsel Tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde bireysel ilişkilerin aracılık etkisi incelenmiştir. Tablo 10’da analize ilişkin bulgulara yer verilmiştir. İlk regresyon modelinde içsel tatmin boyutunun bireysel ilişkiler üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür (B=0,813 [CI:0,736; 0,890]; β :0,761). Regresyon modelinin ikincisinde, içsel tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmüş (B=-0,577 [CI:-0,735; -0,420]; β :-0,475), bireysel ilişkilerin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu (B=-0,247 [CI:-0,394; -0,099]; β :-0,217) belirlenmiştir. İçsel tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki toplam etki değerinin B=-0,778 [CI:-0,882; -0,674]; β :-0,640 olduğu ve toplam etkinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. İçsel tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etki değerinin B=-0,577 [CI:-0,735; -0,420]; β :-0,475 olduğu görülmüş ve anlamlı bir doğrudan etkinin olduğu belirlenmiştir. İçsel tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki dolaylı etki değerinin B=-0,201 [CI:-0,348; -0,057]; β :-0,165 olduğu ve içsel tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir dolaylı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Analiz bulguları ışığında, içsel tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde bireysel ilişkilerin aracılık etkisinin olduğu görülmüştür.

Tablo 11: İçsel Tatmin Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Çalışanların İş Dışı Yaşamlarına Dâhil Olmanın Aracılık Etkisi

	Çalışanların İş Dışı Yaşamlarına Dâhil Olma					İşten Ayrılma Niyeti				
	B	β	SH	LLCI	ULCI	B	β	SH	LLCI	ULCI
İçsel Tatmin Boyutu	0,807*	0,752*	0,040	0,729	0,886	-0,591*	-0,486*	0,079	-0,747	-0,436
Çalışanların İş Dışı Yaşamlarına Dâhil Olma	-	-	-	-	-	-0,231*	-0,204*	0,074	-0,376	-0,087
Sabit	0,685*		0,142	0,405	0,966	5,405*		0,192	5,027	5,784
	R ² =0,566					R ² =0,427				
	F=409,063; p=0,000					F=116,856; p=0,000				
Toplam Etki (İçsel Tatmin Boyutu – İşten Ayrılma Niyeti)						-0,778*	-0,640*	0,053	-0,882	-0,674
Doğrudan Etki (İçsel Tatmin Boyutu – İşten Ayrılma Niyeti)						-0,591*	-0,486*	0,079	-0,747	-0,436
Dolaylı Etki (İçsel Tatmin Boyutu – İşten Ayrılma Niyeti)						-0,187*	-0,154*	0,074	-0,335	-0,042

* $p < 0.05$; B: Standardize Olmayan Regresyon Katsayısı; β : Standardize Regresyon Katsayısı; SH: Standart Hata; LLCI: Alt Güven Aralığı (B); ULCI: Üst Güven Aralığı (B)

İşsel tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olmanın aracılık etkisi incelenmiştir. Tablo 11’de analize ilişkin bulgular verilmiştir. İlk regresyon modelinde işsel tatmin boyutunun çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür ($B=0,807$ [CI:0,729; 0,886]; $\beta:0,752$). Regresyon modelinin ikincisinde işsel tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ($B=-0,591$ [CI:-0,747; -0,436]; $\beta:-0,486$), çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu ($B=-0,231$ [CI:-0,376; -0,087]; $\beta:-0,204$) sonucuna varılmıştır. İşsel tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki toplam etki değerinin $B=-0,778$ [CI:-0,882; -0,674]; $\beta:-0,640$ olduğu görülmüş, anlamlı bir toplam etki belirlenmiştir. İşsel tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etki değerinin $B=-0,591$ [CI:-0,747; -0,436]; $\beta:-0,486$ olduğu görülmüş, anlamlı bir doğrudan etki belirlenmiştir. İşsel tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki dolaylı etki değerinin $B=-0,187$ [CI:-0,335; -0,042]; $\beta:-0,154$ olduğu görülmüş, işsel tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bulgular, işsel tatmin boyutu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olmanın aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

Tablo 12: İşsel Tatmin Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Bağlılık Beklentisinin Aracılık Etkisi

	Bağlılık Beklentisi					İşten Ayrılma Niyeti				
	B	B	SH	LLCI	ULCI	B	β	SH	LLCI	ULCI
İşsel Tatmin Boyutu	0,706*	0,695*	0,041	0,625	0,787	-	-	0,073	-	-
Bağlılık Beklentisi	-	-	-	-	-	0,144*	0,120*	0,072	0,285	0,003
Sabit	1,054*		0,147	0,764	1,344	5,399*		0,202	5,001	5,796
	$R^2=0,483$					$R^2=0,417$				

	F=293,174; p=0,000		F=111,891; p=0,000		
Toplam Etki (İçsel Tatmin Boyutu – İşten Ayrılma Niyeti)	-0,778*	-0,640*	0,053	-0,882	-0,674
Doğrudan Etki (İçsel Tatmin Boyutu – İşten Ayrılma Niyeti)	-0,676*	-0,556*	0,073	-0,820	-0,533
Dolaylı Etki (İçsel Tatmin Boyutu – İşten Ayrılma Niyeti)	-0,102	-0,084	0,064	-0,233	0,019

*p<0.05; B: Standardize Olmayan Regresyon Katsayısı; β : Standardize Regresyon Katsayısı; SH: Standart Hata; LLCI: Alt Güven Aralığı (B); ULCI: Üst Güven Aralığı (B)

İçsel tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde bağıllık beklentisinin aracılık etkisi incelenmiştir. Tablo 12’de analize ilişkin bulgular verilmiştir. İlk regresyon modelinde içsel tatmin boyutunun bağıllık beklentisi üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür (B=0,706 [CI:0,625; 0,787]; β :0,695). Regresyon modelinin ikincisinde içsel tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu (B=-0,676 [CI:-0,820; -0,533]; β :-0,556), bağıllık beklentisinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu (B=-0,144 [CI:-0,285; -0,003]; β :-0,120) görülmüştür. İçsel tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki toplam etki değerinin B=-0,778 [CI:-0,882; -0,674]; β :-0,640 olduğu ve anlamlı bir toplam etkinin olduğu görülmüştür. İçsel tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etki değerinin B=-0,676 [CI:-0,820; -0,533]; β :-0,556 olduğu ve anlamlı bir doğrudan etkinin olduğu belirlenmiştir. İçsel tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki dolaylı etki değerinin B=-0,102 [CI:-0,233; 0,019]; β :-0,084 olduğu ve içsel tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir dolaylı etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bulgular, içsel tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde bağıllık beklentisinin aracılık etkisinin olmadığını göstermektedir.

Tablo 13: İçsel Tatmin Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Statü Hiyerarşisi ve Otoritenin Aracılık Etkisi

	Statü Hiyerarşisi ve Otorite					İşten Ayrılma Niyeti				
	B	β	SH	LLCI	ULCI	B	β	SH	LLCI	ULCI
İçsel Tatmin Boyutu	0,483*	0,598*	0,037	0,411	0,555	-0,752*	-0,618*	0,066	-0,881	-0,622
Statü Hiyerarşisi ve Otorite	-		-	-	-	-0,055	-0,036	0,081	-0,215	0,106
Sabit	1,868*		0,131	1,611	2,125	5,349*		0,242	4,872	5,825
	R ² =0,358					R ² =0,410				
	F=174,788; p=0,000					F=108,859; p=0,000				
Toplam Etki (İçsel Tatmin Boyutu – İşten Ayrılma Niyeti)						-0,778*	-0,640*	0,053	-0,882	-0,674
Doğrudan Etki (İçsel Tatmin Boyutu – İşten Ayrılma Niyeti)						-0,752*	-0,618*	0,066	-0,881	-0,622
Dolaylı Etki (İçsel Tatmin Boyutu – İşten Ayrılma Niyeti)						-0,026	-0,022	0,050	-0,126	0,073

*p<0.05; B: Standardize Olmayan Regresyon Katsayısı; β : Standardize Regresyon Katsayısı; SH: Standart Hata; LLCI: Alt Güven Aralığı (B); ULCI: Üst Güven Aralığı (B)

İçsel tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde statü hiyerarşisi ve otoritenin aracılık etkisi incelenmiştir. Tablo 13'te analize ilişkin bulgular verilmiştir. İlk regresyon modelinde İçsel tatmin boyutunun statü hiyerarşisi ve otorite üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür (B=0,483 [CI:0,411; 0,555]; β :0,598). Regresyon modelinin ikincisinde içsel tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu (B=-0,752 [CI:-0,881; -0,622]; β :-0,618), statü hiyerarşisi ve otoritenin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı (B=-0,055 [CI:-0,215; 0,106]; β :-0,036) belirlenmiştir. İçsel tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki toplam etki değerinin B=-0,778 [CI:-0,882; -0,674]; β :-0,640 olduğu görülmüş, anlamlı bir toplam etkinin olduğu belirlenmiştir. İçsel tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etki değerinin B=-0,752 [CI:-0,881; -0,622]; β :-0,618 olduğu görülmüş, anlamlı bir doğrudan etki belirlenmiştir. İçsel tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki dolaylı etki değerinin B=-0,026 [CI:-0,126; 0,073]; β :-0,022 olduğu görülmüş, içsel tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir dolaylı etki olmadığı

görülmüştür. Analizler sonucunda elde edilen bulgular, içsel tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde statü hiyerarşisi ve otoritenin aracılık etkisinin olmadığını göstermektedir.

Tablo 14: İçsel Tatmin Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Babacan Liderliğin Aracılık Etkisi

	Babacan Liderlik					İşten Ayrılma Niyeti				
	B	β	SH	LLCI	ULCI	B	β	SH	LLCI	ULCI
İçsel Tatmin Boyutu	0,725*	0,796*	0,031	0,633	0,786	-0,551*	-0,453*	0,086	-0,720	-0,382
Babacan Liderlik	-	-	-	-	-	-0,313*	-0,234*	0,094	-0,498	-0,128
Sabit	1,007*		0,111	0,788	1,225	5,562*		0,208	5,152	5,972
	R ² =0,634					R ² =0,430				
	F=542,800; p=0,000					F=117,828; p=0,000				
Toplam Etki (İçsel Tatmin Boyutu – İşten Ayrılma Niyeti)						-0,778*	-0,640*	0,053	-0,882	-0,674
Doğrudan Etki (İçsel Tatmin Boyutu – İşten Ayrılma Niyeti)						-0,551*	-0,453*	0,086	-0,720	-0,382
Dolaylı Etki (İçsel Tatmin Boyutu – İşten Ayrılma Niyeti)						-0,227*	-0,187*	0,087	-0,401	-0,052

*p<0.05; B: Standardize Olmayan Regresyon Katsayısı; β : Standardize Regresyon Katsayısı; SH: Standart Hata; LLCI: Alt Güven Aralığı (B); ULCI: Üst Güven Aralığı (B)

İçsel tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde babacan liderliğin aracılık etkisinin incelenmiştir. Tablo 14’te analize ilişkin bulgular verilmiştir. İlk regresyon modelinde içsel tatmin boyutunun babacan liderlik üzerinde anlamlı bir etkisi görülmüştür (B=0,725 [CI:0,633; 0,786]; β :0,796). Regresyon modelinin ikincisinde içsel tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu (B=-0,551 [CI:-0,720; -0,382]; β :-0,453), babacan liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu (B=-0,313 [CI:-0,498; -0,128]; β :-0,234) görülmüştür. İçsel tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki toplam etki değerinin B=-0,778 [CI:-0,882; -0,674]; β :-0,640 olduğu ve anlamlı bir toplam etkinin olduğu belirlenmiştir. İçsel tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etki değerinin B=-0,551 [CI:-0,720; -0,382]; β :-0,453 olduğu ve anlamlı bir doğrudan etkinin olduğu belirlenmiştir. İçsel tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti

üzerindeki dolaylı etki değerinin $B=-0,227$ [CI:-0,401; -0,052]; $\beta:-0,187$ olduğu ve içsel tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir dolaylı etkisi belirlenmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bulgular, içsel tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde babacan liderliğin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

Tablo 15: Dışsal Tatmin Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde İşyerinde Aile Ortamı Oluşturmanın Aracılık Etkisi

	İşyerinde Aile Ortamı Oluşturma					İşten Ayrılma Niyeti				
	B	β	SH	LLCI	ULCI	B	β	SH	LLCI	ULCI
Dışsal Tatmin Boyutu	0,876*	0,804*	0,037	0,804	0,948	-0,599*	-0,477*	0,089	-0,775	-0,424
İşyerinde Aile Ortamı Oluşturma	-	-	-	-	-	-0,254*	-0,221*	0,082	-0,415	-0,094
Sabit	0,451*		0,132	0,191	0,710	5,553*		0,194	5,171	5,936
	R ² =0,647					R ² =0,445				
	F=575,794; p=0,000					F=125,629; p=0,000				
Toplam Etki (Dışsal Tatmin Boyutu – İşten Ayrılma Niyeti)						-0,822*	-0,654*	0,054	-0,928	-0,717
Doğrudan Etki (Dışsal Tatmin Boyutu – İşten Ayrılma Niyeti)						-0,599*	-0,477*	0,089	-0,775	-0,424
Dolaylı Etki (Dışsal Tatmin Boyutu – İşten Ayrılma Niyeti)						-0,223*	-0,177*	0,083	-0,388	-0,057

* $p<0,05$; B: Standardize Olmayan Regresyon Katsayısı; β : Standardize Regresyon Katsayısı; SH: Standart Hata; LLCI: Alt Güven Aralığı (B); ULCI: Üst Güven Aralığı (B)

Dışsal tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işyerinde aile ortamı oluşturmanın aracılık etkisi incelenmiştir. Tablo 15’te analize ilişkin bulgular verilmiştir. İlk regresyon modelinde dışsal tatmin boyutunun işyerinde aile ortamı oluşturma üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür ($B=0,876$ [CI:0,804; 0,948]; $\beta:0,804$). Regresyon modelinin ikincisinde dışsal tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ($B=-0,599$ [CI:-0,775; -0,424]; $\beta:-0,477$), işyerinde aile ortamı oluşturmanın işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ($B=-0,254$ [CI:-0,415; -0,094]; $\beta:-0,221$) görülmüştür. Dışsal tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki toplam etki değerinin $B=-0,822$ [CI:-

0,928; -0,717]; β :-0,654 olduğu görülmüş, anlamlı bir toplam etkinin olduğu belirlenmiştir. Dışsal tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etki değerinin $B=-0,599$ [CI:-0,775; -0,424]; β :-0,477 olduğu görülmüş, anlamlı bir doğrudan etkinin olduğu belirlenmiştir. Dışsal tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki dolaylı etki değerinin $B=-0,223$ [CI:-0,388; -0,057]; β :-0,177 olduğu görülmüş, dışsal tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir dolaylı etkisi olduğu görülmüştür. Analizler sonucunda elde edilen bulgular, dışsal tatmin boyutu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide işyerinde aile ortamı oluşturmanın aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

Tablo 16: Dışsal Tatmin Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Bireysel İlişkilerin Aracılık Etkisi

	Bireysel İlişkiler					İşten Ayrılma Niyeti				
	B	β	SH	LLCI	ULCI	B	β	SH	LLCI	ULCI
Dışsal Tatmin Boyutu	0,851*	0,771*	0,040	0,773	0,929	-0,646*	-0,514*	0,083	-0,810	-0,482
Bireysel İlişkiler	-	-	-	-	-	-0,207*	-0,182*	0,076	-0,356	-0,058
Sabit	0,546*		0,143	0,264	0,827	5,551*		0,196	5,166	5,937
	R ² =0,595					R ² =0,441				
	F=460,574; p=0,000					F=123,714; p=0,000				
Toplam Etki (Dışsal Tatmin Boyutu – İşten Ayrılma Niyeti)						-0,822*	-0,654*	0,054	-0,928	-0,717
Doğrudan Etki (Dışsal Tatmin Boyutu – İşten Ayrılma Niyeti)						-0,646*	-0,514*	0,083	-0,810	-0,482
Dolaylı Etki (Dışsal Tatmin Boyutu – İşten Ayrılma Niyeti)						-0,176*	-0,140*	0,068	-0,312	-0,043

* $p<0.05$; B: Standardize Olmayan Regresyon Katsayısı; β : Standardize Regresyon Katsayısı; SH: Standart Hata; LLCI: Alt Güven Aralığı (B); ULCI: Üst Güven Aralığı (B)

Dışsal tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde bireysel ilişkilerin aracılık etkisinin incelenmiştir. Tablo 16'da analize ilişkin bulgular verilmiştir. İlk regresyon modelinde dışsal tatmin boyutunun bireysel ilişkiler üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür ($B=0,851$ [CI:0,773; 0,929]; β :0,771). Regresyon modelinin ikincisinde dışsal tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ($B=-0,646$ [CI:-0,810; -0,482]; β :-0,514),

bireysel ilişkilerin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir olduğu ($B=-0,207$ [CI:-0,356; -0,058; β :-0,182) görülmüştür. Dışsal tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki toplam etki değerinin $B=-0,822$ [CI:-0,928; -0,717]; β :-0,654 olduğu görülmüş, anlamlı bir toplam etki olduğu belirlenmiştir. Dışsal tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etki değerinin $B=-0,663$ [CI:-0,810; -0,482]; β :-0,514 olduğu görülmüş, anlamlı bir doğrudan etki olduğu belirlenmiştir. Dışsal tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki dolaylı etki değerinin $B=-0,176$ [CI:-0,312; -0,043]; β :-0,140 olduğu görülmüş, dışsal tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir dolaylı etkisi olduğu belirlenmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bulgular, dışsal tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde bireysel ilişkilerin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

Tablo 17: Dışsal Tatmin Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Çalışanların İş Dışı Yaşamlarına Dâhil Olmanın Aracılık Etkisi

	Çalışanların İş Dışı Yaşamlarına Dâhil Olma					İşten Ayrılma Niyeti				
	B	β	SH	LLCI	ULCI	B	β	SH	LLCI	ULCI
Dışsal Tatmin Boyutu	0,850*	0,766*	0,040	0,771	0,929	-0,663*	-0,527*	0,083	-0,826	-0,500
Çalışanların İş Dışı Yaşamlarına Dâhil Olma	-	-	-	-	-	-0,188*	-0,166*	0,075	-0,335	-0,041
Sabit	0,497*		0,145	0,212	0,783	5,532*		0,195	5,147	5,917
	$R^2=0,587$					$R^2=0,439$				
	$F=447,044$; $p=0,000$					$F=122,702$; $p=0,000$				
Toplam Etki (Dışsal Tatmin Boyutu – İşten Ayrılma Niyeti)						-0,822*	-0,654*	0,054	-0,928	-0,717
Doğrudan Etki (Dışsal Tatmin Boyutu – İşten Ayrılma Niyeti)						-0,663*	-0,527*	0,083	-0,826	-0,500
Dolaylı Etki (Dışsal Tatmin Boyutu – İşten Ayrılma Niyeti)						-0,160*	-0,127*	0,070	-0,304	-0,028

* $p<0,05$; B: Standardize Olmayan Regresyon Katsayısı; β : Standardize Regresyon Katsayısı; SH: Standart Hata; LLCI: Alt Güven Aralığı (B); ULCI: Üst Güven Aralığı (B)

Dışsal tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olmanın aracılık etkisi incelenmiştir. Tablo 17’de analizlere ilişkin bulgular verilmiştir. İlk regresyon modelinde dışsal tatmin boyutunun çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma üzerinde anlamlı bir etkisi görülmüştür (B=0,850 [CI:0,771; 0,929]; β :0,766). Regresyon modelinin ikincisinde dışsal tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu (B=-0,663 [CI:-0,826; -0,500]; β :-0,527), çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olmanın işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu (B=-0,188 [CI:-0,335; -0,041]; β :-0,166) görülmüştür. Dışsal tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki toplam etki değerinin B=-0,822 [CI:-0,928; -0,717]; β :-0,654 olduğu görülmüş, anlamlı bir toplam etki değeri olduğu belirlenmiştir. Dışsal tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etki değerinin B=-0,663 [CI:-0,826; -0,500]; β :-0,527 olduğu görülmüş, anlamlı bir doğrudan etki olduğu belirlenmiştir. Dışsal tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki dolaylı etki değerinin B=-0,160 [CI:-0,304; -0,028]; β :-0,127 olduğu görülmüş, dışsal tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir dolaylı etki belirlenmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bulgular, dışsal tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olmanın aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

Tablo 18: Dışsal Tatmin Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Bağlılık Beklentisinin Aracılık Etkisi

	Bağlılık Beklentisi					İşten Ayrılma Niyeti				
	B	β	SH	LLCI	ULCI	B	β	SH	LLCI	ULCI
Dışsal Tatmin Boyutu	0,734*	0,699*	0,042	0,650	0,817	-0,737*	-0,586*	0,075	-0,884	-0,590
Bağlılık Beklentisi	-		-	-	-	-0,116	-0,097	0,071	-0,256	0,024
Sabit	0,924*		0,153	0,623	1,225	5,546*		0,204	5,145	5,947
	R ² =0,488					R ² =0,433				
	F=299,548; p=0,000					F=119,494; p=0,000				
Toplam Etki (Dışsal Tatmin Boyutu – İşten Ayrılma Niyeti)						-0,822*	-0,654*	0,054	-0,928	-0,717
Doğrudan Etki (Dışsal Tatmin Boyutu – İşten Ayrılma Niyeti)						-0,737*	-0,586*	0,075	-0,884	-0,590
Dolaylı Etki (Dışsal Tatmin Boyutu – İşten Ayrılma Niyeti)						-0,085	-0,068	0,065	-0,219	0,040

* $p < 0.05$; B: Standardize Olmayan Regresyon Katsayısı; β : Standardize Regresyon Katsayısı; SH: Standart Hata; LLCI: Alt Güven Aralığı (B); ULCI: Üst Güven Aralığı (B)

Dışsal tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde bağıllık beklentisinin aracılık etkisi incelenmiştir. Tablo 18’de analizlere ilişkin bulgular verilmiştir. İlk regresyon modelinde dışsal tatmin boyutunun bağıllık beklentisi üzerinde anlamlı bir etkisi görülmüştür ($B=0,734$ [CI:0,650; 0,817]; $\beta:0,699$). İkinci regresyon modelinde dışsal tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ($B=-0,737$ [CI:-0,884; -0,590]; $\beta:-0,586$), bağıllık beklentisinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ($B=-0,116$ [CI:-0,256; 0,024]; $\beta:-0,097$) görülmüştür. Dışsal tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki toplam etki değerinin $B=-0,822$ [CI:-0,928; -0,717]; $\beta:-0,654$ olduğu görülmüş, anlamlı bir toplam etki belirlenmiştir. Dışsal tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etki değerinin $B=-0,737$ [CI:-0,884; -0,590]; $\beta:-0,586$ olduğu görülmüş, anlamlı bir doğrudan etki belirlenmiştir. Dışsal tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki dolaylı etki değerinin $B=-0,085$ [CI:-0,219; 0,040]; $\beta:-0,068$ olduğu görülmüş, dışsal tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir dolaylı etkisi olmadığı görülmüştür. Analizler sonucunda elde edilen bulgular, dışsal tatmin boyutu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide bağıllık beklentisinin aracılık etkisinin olmadığını göstermektedir.

Tablo 19: Dışsal Tatmin Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Statü Hiyerarşisi ve Otoritenin Aracılık Etkisi

	Statü Hiyerarşisi ve Otorite					İşten Ayrılma Niyeti				
	B	β	SH	LLCI	ULCI	B	β	SH	LLCI	ULCI
Dışsal Tatmin Boyutu	0,529*	0,633*	0,036	0,457	0,601	-0,834*	-0,663*	0,069	-0,970	-0,697
Statü Hiyerarşisi ve Otorite	-		-	-	-	-0,021	-0,014	0,083	-0,142	0,185
Sabit	1,685*		0,132	1,426	1,944	5,403*		0,239	4,933	5,873
	R ² =0,401					R ² =0,428				
	F=210,169; p=0,000					F=117,218; p=0,000				

Toplam Etki (Dışsal Tatmin Boyutu – İşten Ayrılma Niyeti)	- 0,822*	- 0,654*	0,054	- 0,928	- 0,717
Doğrudan Etki (Dışsal Tatmin Boyutu – İşten Ayrılma Niyeti)	- 0,834*	- 0,663*	0,069	- 0,970	- 0,697
Dolaylı Etki (Dışsal Tatmin Boyutu – İşten Ayrılma Niyeti)	0,011	0,009	0,054	- 0,096	0,114

* $p < 0.05$; B: Standardize Olmayan Regresyon Katsayısı; β : Standardize Regresyon Katsayısı; SH: Standart Hata; LLCI: Alt Güven Aralığı (B); ULCI: Üst Güven Aralığı (B)

Dışsal tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde statü hiyerarşisi ve otoritenin aracılık etkisi incelenmiştir. Tablo 19’da analize ilişkin bulgular verilmiştir. İlk regresyon modelinde dışsal tatmin boyutunun statü hiyerarşisi ve otorite üzerinde anlamlı bir etkisi görülmüştür (B=0,529 [CI:0,457; 0,601]; β :0,633). Regresyon modelinin ikincisinde dışsal tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu (B=-0,834 [CI:-0,970; -0,697]; β :-0,663), statü hiyerarşisi ve otoritenin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı (B=-0,021 [CI:-0,142; 0,185]; β :-0,014) görülmüştür. Dışsal tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki toplam etki değerinin B=-0,822 [CI:-0,928; -0,717]; β :-0,654 olduğu görülmüş, anlamlı bir toplam etki olduğu belirlenmiştir. Dışsal tatminin işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etki değerinin B=-0,834 [CI:-0,970; -0,697]; β :-0,663 olduğu görülmüş, anlamlı bir doğrudan etki belirlenmiştir. Dışsal tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki dolaylı etki değerinin B=0,011 [CI:-0,096; 0,114]; β :0,009 olduğu görülmüş, dışsal tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir dolaylı etki olmadığı görülmüştür. Analizler sonucunda elde edilen bulgular, dışsal tatmin boyutu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide statü hiyerarşisi ve otoritenin aracılık etkisinin olmadığını göstermektedir.

Tablo 20: Dışsal Tatmin Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Babacan Liderliğin Aracılık Etkisi

	Babacan Liderlik					İşten Ayrılma Niyeti				
	B	β	SH	LLCI	ULCI	B	β	SH	LLCI	ULCI
Dışsal Tatmin Boyutu	0,768*	0,816*	0,031	0,708	0,828	-0,635*	-0,505*	0,092	-0,816	-0,453
Babacan Liderlik	-	-	-	-	-	-0,244*	-0,183*	0,098	-0,437	-0,052
Sabit	0,820*		0,111	0,603	1,038	5,639*		0,208	5,230	6,048
	R ² =0,666					R ² =0,439				
	F=627,116; p=0,000					F=122,611; p=0,000				
Toplam Etki (Dışsal Tatmin Boyutu – İşten Ayrılma Niyeti)						-0,822*	-0,654*	0,054	-0,928	-0,717
Doğrudan Etki (Dışsal Tatmin Boyutu – İşten Ayrılma Niyeti)						-0,635*	-0,505*	0,092	-0,816	-0,453
Dolaylı Etki (Dışsal Tatmin Boyutu – İşten Ayrılma Niyeti)						-0,188*	-0,149*	0,088	-0,360	-0,009

*p<0.05; B: Standardize Olmayan Regresyon Katsayısı; β : Standardize Regresyon Katsayısı; SH: Standart Hata; LLCI: Alt Güven Aralığı (B); ULCI: Üst Güven Aralığı (B)

Dışsal tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde babacan liderliğin aracılık etkisi incelenmiştir. Tablo 20’de analize ilişkin bulgular verilmiştir. İlk regresyon modelinde dışsal tatmin boyutunun babacan liderlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür (B=0,768 [CI:0,708; 0,828]; β :0,816). Regresyon modelinin ikincisinde dışsal tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu (B=-0,635 [CI:-0,816; -0,453]; β :-0,505), babacan liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu (B=-0,244 [CI:-0,437; -0,052]; β :-0,183) görülmüştür. Dışsal tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki toplam etki değerinin B=-0,822 [CI:-0,928; -0,717]; β :-0,654 olduğu görülmüş, anlamlı bir toplam etkinin olduğu belirlenmiştir. Dışsal tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etki değerinin B=-0,635 [CI:-0,816; -0,453]; β :-0,505 olduğu görülmüş, anlamlı bir doğrudan etki belirlenmiştir. Dışsal tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki dolaylı etki değerinin B=-0,188 [CI:-0,360; -0,009]; β :-0,149 olduğu görülmüş, dışsal tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir dolaylı etkisi görülmüştür. Analizler sonucunda elde edilen bulgular,

dışsal tatmin boyutu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide babacan liderliğin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

Tablo 21: Genel Tatminin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde İşyerinde Aile Ortamı Oluşturmanın Aracılık Etkisi

	İşyerinde Aile Ortamı Oluşturma					İşten Ayrılma Niyeti				
	B	β	SH	LLCI	ULCI	B	β	SH	LLCI	ULCI
Genel Tatmin	0,886*	0,807*	0,037	0,814	0,958	-0,637*	-0,503*	0,090	-0,813	-0,460
İşyerinde Aile Ortamı Oluşturma	-	-	-	-	-	-0,229*	-0,198*	0,082	-0,389	-0,068
Sabit	0,436*		0,131	0,179	0,694	5,579*		0,193	5,200	5,959
	R ² =0,652					R ² =0,453				
	F=587,384; p=0,000					F=129,665; p=0,000				
Toplam Etki (Genel Tatmin – İşten Ayrılma Niyeti)						-0,840*	-0,663*	0,054	-0,945	-0,734
Doğrudan Etki (Genel Tatmin – İşten Ayrılma Niyeti)						-0,637*	-0,503*	0,090	-0,813	-0,460
Dolaylı Etki (Genel Tatmin – İşten Ayrılma Niyeti)						-0,203*	-0,160*	0,088	-0,375	-0,023

*p<0.05; B: Standardize Olmayan Regresyon Katsayısı; β : Standardize Regresyon Katsayısı; SH: Standart Hata; LLCI: Alt Güven Aralığı (B); ULCI: Üst Güven Aralığı (B)

Genel tatminin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işyerinde aile ortamı oluşturmanın aracılık etkisi incelenmiştir. Tablo 21’de analize ilişkin bulgular verilmiştir. İlk regresyon modelinde genel tatminin işyerinde aile ortamı oluşturma üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür (B=0,886 [CI:0,814; 0,958]; β :0,807). Regresyon modelinin ikincisinde genel tatminin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi olduğu (B=-0,637 [CI:-0,813; -0,460]; β :-0,503), işyerinde aile ortamı oluşturmanın işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi olduğu (B=-0,229 [CI:-0,389; -0,068]; β :-0,198) görülmüştür. Genel tatminin işten ayrılma niyeti üzerindeki toplam etki değerinin B=-0,840 [CI:-0,945; -0,734]; β :-0,663 olduğu görülmüş, anlamlı bir toplam etki belirlenmiştir. Genel tatminin işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etki değerinin B=-0,637 [CI:-0,813; -0,460]; β :-0,503 olduğu görülmüş, anlamlı bir doğrudan etki belirlenmiştir. Genel tatminin işten ayrılma niyeti üzerindeki dolaylı etki değerinin B=-0,203 [CI:-0,375; -0,023]; β :-0,160 olduğu

görülmüş, genel tatminin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir dolaylı etki görülmüştür. Analizler sonucunda elde edilen bulgular, genel tatmin ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide işyerinde aile ortamı oluşturmanın aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

Tablo 22: Genel Tatminin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Bireysel İlişkilerin Aracılık Etkisi

	Bireysel İlişkiler					İşten Ayrılma Niyeti				
	B	β	SH	LLCI	ULCI	B	β	SH	LLCI	ULCI
Genel Tatmin	0,873*	0,785*	0,039	0,796	0,949	-0,690*	-0,545*	0,086	-0,859	-0,521
Bireysel İlişkiler	-		-	-	-	-0,172*	-0,151*	0,077	-0,324	-0,020
Sabit	0,489*		0,139	0,215	0,763	5,563*		0,194	5,181	5,946
	R ² =0,616					R ² =0,448				
	F=503,983; p=0,000					F=127,086; p=0,000				
Toplam Etki (Genel Tatmin – İşten Ayrılma Niyeti)						-0,840*	-0,663*	0,054	-0,945	-0,734
Doğrudan Etki (Genel Tatmin – İşten Ayrılma Niyeti)						-0,690*	-0,545*	0,086	-0,859	-0,521
Dolaylı Etki (Genel Tatmin – İşten Ayrılma Niyeti)						-0,150	-0,118	0,076	-0,302	0,006

*p<0.05; B: Standardize Olmayan Regresyon Katsayısı; β : Standardize Regresyon Katsayısı; SH: Standart Hata; LLCI: Alt Güven Aralığı (B); ULCI: Üst Güven Aralığı (B)

Genel tatminin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde bireysel ilişkilerin aracılık etkisi incelenmiştir. Tablo 22’de analize ilişkin bulgular verilmiştir. İlk regresyon modelinde genel tatminin bireysel ilişkiler üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür (B=0,873 [CI:0,796; 0,949]; β :0,785). Regresyon modelinin ikincisinde genel tatminin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu (B=-0,690 [CI:-0,859; -0,521]; β :-0,545), bireysel ilişkilerin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi olduğu (B=-0,172 [CI:-0,324; -0,020]; β :-0,151) görülmüştür. Genel tatminin işten ayrılma niyeti üzerindeki toplam etki değerinin B=-0,840 [CI:-0,945; -0,734]; β :-0,663 olduğu görülmüş, anlamlı bir toplam etki belirlenmiştir. Genel tatminin işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etki değerinin B=-0,690 [CI:-0,859; -0,521]; β :-0,545 olduğu görüşmüş, anlamlı bir doğrudan etki belirlenmiştir. Genel tatminin işten ayrılma niyeti üzerindeki dolaylı etki değerinin

B=-0,150 [CI:-0,302; 0,006]; β :-0,118 olduğu görülmüş, genel tatminin işten ayrılma niyeti üzerinde dolaylı etkisinin anlamlı olmadığı görülmüştür. Analizler sonucunda elde edilen bulgular, genel tatmin ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide bireysel ilişkilerin aracılık etkisinin olmadığını göstermektedir.

Tablo 23: Genel Tatminin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Çalışanların İş Dışı Yaşamlarına Dâhil Olmanın Aracılık Etkisi

	Çalışanların İş Dışı Yaşamlarına Dâhil Olma					İşten Ayrılma Niyeti				
	B	β	SH	LLCI	ULCI	B	β	SH	LLCI	ULCI
Genel Tatmin	0,870*	0,778*	0,040	0,792	0,948	-0,704*	-0,556*	0,085	-0,871	-0,537
Çalışanların İş Dışı Yaşamlarına Dâhil Olma	-		-	-	-	-0,156*	-0,137*	0,076	-0,305	-0,007
Sabit	0,449*		0,142	0,170	0,729	5,550*		0,194	5,168	5,931
	R ² =0,605					R ² =0,447				
	F=481,102; p=0,000					F=126,440; p=0,000				
Toplam Etki (Genel Tatmin – İşten Ayrılma Niyeti)						-0,840*	-0,663*	0,054	-0,945	-0,734
Doğrudan Etki (Genel Tatmin – İşten Ayrılma Niyeti)						-0,704*	-0,556*	0,085	-0,871	-0,537
Dolaylı Etki (Genel Tatmin – İşten Ayrılma Niyeti)						-0,135	-0,107	0,075	-0,284	0,010

*p<0.05; B: Standardize Olmayan Regresyon Katsayısı; β : Standardize Regresyon Katsayısı; SH: Standart Hata; LLCI: Alt Güven Aralığı (B); ULCI: Üst Güven Aralığı (B)

Genel tatminin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olmanın aracılık etkisi incelenmiştir. Tablo 23'te analize ilişkin bulgular verilmiştir. İlk regresyon modelinde genel tatminin çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür (B=0,870 [CI:0,792; 0,948]; β :0,778). Regresyon modelinin ikincisinde genel tatminin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi olduğu (B=-0,704 [CI:-0,871; -0,537]; β :-0,556), çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olmanın işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu (B=-0,156 [CI:-0,305; -0,007]; β :-0,137) görülmüştür. Genel tatminin işten ayrılma niyeti üzerindeki toplam etki değerinin B=-0,840 [CI:-

0,945; -0,734]; β :-0,663 olduğu görülmüş, anlamlı bir toplam etki belirlenmiştir. Genel tatminin işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etki değerinin $B=-0,704$ [CI:-0,871; -0,537]; β :-0,556 olduğu görülmüş, anlamlı bir doğrudan etki belirlenmiştir. Genel tatminin işten ayrılma niyeti üzerindeki dolaylı etki değerinin $B=-0,135$ [CI:-0,284; 0,010]; β :-0,107 olduğu görülmüş, genel tatminin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir dolaylı etkisi olmadığı görülmüştür. Analizler sonucunda elde edilen bulgular, genel tatmin ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olmanın aracılık etkisinin olmadığını göstermektedir.

Tablo 24: Genel Tatminin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Bağlılık Beklentisinin Aracılık Etkisi

	Bağlılık Beklentisi					İşten Ayrılma Niyeti				
	B	β	SH	LLCI	ULCI	B	β	SH	LLCI	ULCI
Genel Tatmin	0,756*	0,714*	0,042	0,673	0,838	-0,777*	-0,614*	0,076	-0,928	-0,627
Bağlılık Beklentisi	-		-	-	-	-0,082	-0,069	0,072	-0,224	0,060
Sabit	0,865*		0,150	0,570	1,160	5,551*		0,202	5,154	5,947
	R ² =0,510					R ² =0,442				
	F=326,421; p=0,000					F=123,831; p=0,000				
Toplam Etki (Genel Tatmin – İşten Ayrılma Niyeti)						-0,840*	-0,663*	0,054	-0,945	-0,734
Doğrudan Etki (Genel Tatmin – İşten Ayrılma Niyeti)						-0,777*	-0,614*	0,076	-0,928	-0,627
Dolaylı Etki (Genel Tatmin – İşten Ayrılma Niyeti)						-0,062	-0,049	0,068	-0,198	0,070

* $p<0.05$; B: Standardize Olmayan Regresyon Katsayısı; β : Standardize Regresyon Katsayısı; SH: Standart Hata; LLCI: Alt Güven Aralığı (B); ULCI: Üst Güven Aralığı (B)

Genel tatminin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde bağlılık beklentisinin aracılık etkisi incelenmiştir. Tablo 24’de analize ilişkin bulgular verilmiştir. İlk regresyon modelinde genel tatminin bağlılık beklentisi üzerinde anlamlı bir etkisi görülmüştür ($B=0,756$ [CI:0,673; 0,838]; β :0,714). Regresyon modelinin ikincisinde genel tatminin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ($B=-0,777$ [CI:-0,928; -0,627]; β :-0,614), bağlılık beklentisinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ($B=-0,082$ [CI:-0,224; 0,060]; β :-0,069) görülmüştür. Genel

tatminin işten ayrılma niyeti üzerindeki toplam etki değerinin $B=-0,840$ [CI:-0,945; -0,734]; $\beta:-0,663$ olduğu görülmüş, anlamlı bir toplam etki belirlenmiştir. Genel tatminin işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etki değerinin $B=-0,777$ [CI:-0,928; -0,627]; $\beta:-0,614$ olduğu görülmüş, anlamlı bir doğrudan etki belirlenmiştir. Genel tatminin işten ayrılma niyeti üzerindeki dolaylı etki değerinin $B=-0,062$ [CI:-0,198; 0,070]; $\beta:-0,049$ olduğu görülmüş, genel tatminin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir dolaylı etkisi olmadığı görülmüştür. Analizler sonucunda elde edilen bulgular, genel tatmin ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide bağlılık beklentisinin aracılık etkisinin olmadığını göstermektedir.

Tablo 25: Genel Tatminin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Statü Hiyerarşisi ve Otoritenin Aracılık Etkisi

	Statü Hiyerarşisi ve Otorite					İşten Ayrılma Niyeti				
	B	β	SH	LLCI	ULCI	B	β	SH	LLCI	ULCI
Genel Tatmin	0,531*	0,630*	0,037	0,458	0,603	-0,855*	-0,675*	0,069	-0,991	-0,720
Statü Hiyerarşisi ve Otorite	-	-	-	-	-	0,030	0,020	0,082	-0,131	0,191
Sabit	1,691*		0,132	1,431	1,951	5,429*		0,237	4,963	5,895
	R ² =0,397					R ² =0,440				
	F=207,151; p=0,000					F=122,795; p=0,000				
Toplam Etki (Genel Tatmin – İşten Ayrılma Niyeti)						-0,840*	-0,663*	0,054	-0,945	-0,734
Doğrudan Etki (Genel Tatmin – İşten Ayrılma Niyeti)						-0,855*	-0,675*	0,069	-0,991	-0,720
Dolaylı Etki (Genel Tatmin – İşten Ayrılma Niyeti)						0,016	0,013	0,054	-0,084	0,123

* $p<0,05$; B: Standardize Olmayan Regresyon Katsayısı; β : Standardize Regresyon Katsayısı; SH: Standart Hata; LLCI: Alt Güven Aralığı (B); ULCI: Üst Güven Aralığı (B)

Genel tatminin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde statü hiyerarşisi ve otoritenin aracılık etkisi incelenmiştir. Tablo 25'te analize ilişkin bulgular verilmiştir. İlk regresyon modelinde genel tatminin statü hiyerarşisi ve otorite üzerinde anlamlı bir etkisi görülmüştür ($B=0,531$ [CI:0,458; 0,603]; $\beta:0,630$). Regresyon modelinin ikincisinde genel tatminin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ($B=-0,855$ [CI:-0,991; -0,720]; $\beta:-0,675$), statü hiyerarşisi ve otoritenin işten ayrılma

niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ($B=0,030$ [CI:-0,131; 0,191]; $\beta:-0,020$) görülmüştür. Genel tatminin işten ayrılma niyeti üzerindeki toplam etki değerinin $B=-0,840$ [CI:-0,945; -0,734]; $\beta:-0,663$ olduğu görülmüş, anlamlı bir toplam etki belirlenmiştir. Genel tatminin işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etki değerinin $B=-0,855$ [CI:-0,991; -0,720]; $\beta:-0,675$ olduğu görülmüş, anlamlı bir doğrudan etki belirlenmiştir. Genel tatminin işten ayrılma niyeti üzerindeki dolaylı etki değerinin $B=0,016$ [CI:-0,084; 0,123]; $\beta:0,013$ olduğu görülmüş, genel tatminin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir dolaylı etkisi olmadığı görülmüştür. Analizler sonucunda elde edilen bulgular, genel tatmin ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide statü hiyerarşisi ve otoritenin aracılık etkisinin olmadığını göstermektedir.

Tablo 26: Genel Tatminin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Babacan Liderliğin Aracılık Etkisi

	Babacan Liderlik					İşten Ayrılma Niyeti				
	B	β	SH	LLCI	ULCI	B	β	SH	LLCI	ULCI
Genel Tatmin	0,783*	0,826*	0,030	0,724	0,842	-0,683*	-0,539*	0,094	-0,868	-0,497
Babacan Liderlik	-	-	-	-	-	-0,200*	-0,150*	0,100	-0,396	-0,005
Sabit	0,786*		0,108	0,573	0,999	5,637*		0,206	5,231	6,043
	R ² =0,682					R ² =0,447				
	F=673,274; p=0,000					F=126,291; p=0,000				
Toplam Etki (Genel Tatmin – İşten Ayrılma Niyeti)						-0,840*	-0,663*	0,054	-0,945	-0,734
Doğrudan Etki (Genel Tatmin – İşten Ayrılma Niyeti)						-0,683*	-0,539*	0,094	-0,868	-0,497
Dolaylı Etki (Genel Tatmin – İşten Ayrılma Niyeti)						-0,157	-0,124	0,097	-0,339	0,042

* $p<0,05$; B: Standardize Olmayan Regresyon Katsayısı; β : Standardize Regresyon Katsayısı; SH: Standart Hata; LLCI: Alt Güven Aralığı (B); ULCI: Üst Güven Aralığı (B)

Genel tatminin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde babacan liderliğin aracılık etkisi incelenmiştir. Tablo 26’da analize ilişkin bulgular verilmiştir. İlk regresyon modelinde genel tatminin babacan liderliğin üzerinde anlamlı bir etki olduğu görülmüştür ($B=0,783$ [CI:0,724; 0,842]; $\beta:0,783$). Regresyon modelinin ikincisinde genel tatminin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etki olduğu ($B=-0,683$ [CI:-0,868; -0,497]; $\beta:-0,539$), babacan liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde

anlamli bir etkisi olduğu (B=-0,200 [CI:-0,396; -0,005]; β :-0,150) görülmüştür. Genel tatminin işten ayrılma niyeti üzerindeki toplam etki değeri nin B=-0,840 [CI:-0,945; -0,734]; β :-0,663 olduğu görülmüş, anlamli bir toplam etki belirlenmiştir. Genel tatminin işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etki değeri nin B=-0,683 [CI:-0,868; -0,497]; β :-0,539 olduğu görülmüş, anlamli bir doğrudan etki belirlenmiştir. Genel tatminin işten ayrılma niyeti üzerindeki dolaylı etki değeri nin B=-0,157 [CI:-0,339; 0,042]; β :-0,124 olduğu görülmüştür. Analizler sonucunda elde edilen bulgular, iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde babacan liderliğin aracılık rolünün olmadığını göstermektedir.

Bu bulgulara göre H16 hipotezi kısmen desteklenmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmaya katılanların çoğunluğunun erkek ve evli olduğu görülmektedir. Katılımcıların önemli bir kısmı 25-35 yaş aralığındadır. Araştırmaya dahil olan katılımcıların azınlığı lisans mezunu olup çoğunluğu iş yerinde çalışmaktadır. Bulgular, değişkenlerin normal dağılım gösterdiğini ve ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Cinsiyete göre yapılan analizlerde, araştırma ölçekleri ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

- Bu sonuçlar, H1, H2 ve H3 hipotezlerinin desteklenmediğini göstermektedir.

Evli çalışanların iş dışı yaşama daha fazla katılım gösterdiği, işten ayrılma niyeti ölçeğinde ise bekarların daha yüksek puan aldığı tespit edilmiştir.

- Bu bağlamda, H4 hipotezi desteklenmemiş, H5 hipotezi kısmen desteklenmiş ve H6 hipotezi ise desteklenmiştir.

Bulgulara göre, içsel tatmin, genel tatmin, dışsal tatmin, bireysel ilişkiler ve iş dışı yaşama katılım boyutlarında 35-45 yaş arası ve 45 yaşından daha fazla olan grupların ortalamalarının, 25 yaşından daha küçük olan grubun ortalamasından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. İşten ayrılma niyeti ölçeğinde ise 25 yaşından daha küçük ve 25-35 yaş arası grupların ortalamalarının, 35-45 yaş arası ve 45 yaşından daha fazla olan grupların ortalamasından daha yüksek olduğu görülmüştür.

- Bu bulgularla birlikte H7 hipotezi desteklenmiş, H8 hipotezi kısmen desteklenmiş ve H9 hipotezi desteklenmiştir.

Genel tatmin ölçeğinde ise yüksek lisans ve üzeri olan grubun ortalamasının ortaokul ve öncesi, lise, ön lisans ve lisans olan grupların ortalamalarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

- Bu durumda H10 hipotezi kısmen desteklenmiş, H11 ve H12 hipotezleri desteklenmemiştir.

Analiz sonuçlarına göre, içsel tatmin, dışsal tatmin, genel tatmin, işyerinde aile ortamı oluşturma, bireysel ilişkiler, çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma, bağlılık beklentisi, statü hiyerarşisi ve otorite boyutları ile babacan liderlik ölçeğinde iş veren ve yönetici gruplarının ortalamalarının çalışan grubunun ortalamasından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ancak, işten ayrılma niyeti ölçeğinde çalışan grubunun ortalaması iş veren grubunun ortalamasından daha yüksektir.

- Bu bulgularla birlikte H13, H14 ve H15 hipotezleri desteklenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, içsel tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkisi olduğu tespit edilmiştir. İşyerinde aile ortamı oluşturma ve bireysel ilişkiler gibi faktörler, içsel tatmin ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık etkisi göstermektedir. Ayrıca, çalışanların iş dışı yaşamlarına dahil olma da içsel tatminin işten ayrılma niyeti üzerindeki dolaylı etkisini belirlemektedir. Bu bulgular, işyeri faktörlerinin ve çalışanların kişisel yaşamları ile iş arasındaki dengeye olan etkisini vurgulamaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, içsel tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki dolaylı etkisi hakkında farklı bulgular elde edilmiştir. Birinci durumda, bağlılık beklentisinin aracılık etkisinin olmadığı görülmüştür. İkinci durumda ise, içsel tatminin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir, ancak dolaylı etkisi anlamlı değildir. Üçüncü durumda ise, içsel tatminin işten ayrılma niyeti üzerinde dolaylı etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiş ve bu etkide babacan liderliğin rolü olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar, bağlılık beklentisi ile içsel tatmin arasındaki ilişkinin, statü hiyerarşisi ve otorite ile içsel tatmin arasındaki ilişkinin ve babacan liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, dışsal tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki dolaylı etkisi hakkında farklı bulgular elde edilmiştir. İlk üç durumda, dışsal tatminin işten ayrılma niyeti üzerindeki dolaylı etkisi anlamlıdır ve bu etkide işyerinde aile ortamı oluşturma, bireysel ilişkiler ve çalışanların iş dışı yaşamlarına dahil olma faktörleri aracılık rolü oynamaktadır. Ancak son iki durumda, dışsal tatmin boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki dolaylı etkisi anlamlı değildir. Bu

durum, bağıllık beklentisi ile dışsal tatmin arasındaki ilişkide ve statü hiyerarşisi/otorite ile dışsal tatmin arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olmadığını göstermektedir. Sonuçlar ayrıca, dışsal tatmin boyutu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide babacan liderliğin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, farklı faktörlerin dışsal tatminin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisindeki farklılıkları vurgulamaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, genel tatminin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi hakkında farklı bulgular elde edilmiştir. İlk iki durumda, genel tatminin işten ayrılma niyeti üzerindeki dolaylı etkisi anlamlıdır ve bu etkide işyerinde aile ortamı oluşturma faktörü aracılık rolü oynamaktadır. Ancak son üç durumda, genel tatminin işten ayrılma niyeti üzerindeki dolaylı etkisi anlamlı değildir. Bu durum, bireysel ilişkiler, çalışanların iş dışı yaşamlarına dahil olma, bağıllık beklentisi, statü hiyerarşisi/otorite ve babacan liderlik faktörlerinin genel tatmin ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olmadığını göstermektedir.

- Bununla birlikte, son durumda, H16 hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Bu doğrultuda ise genel tatminin işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkisi anlamlıdır, ancak dolaylı etkisi anlamlı değildir. Bu bulgular, farklı faktörlerin genel tatminin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisindeki farklılıkları vurgulamaktadır.

Bu bulgular ışığında ortaya çıkan öneriler ise aşağıda verilmiştir.

- 1) İşverenler ve yöneticiler, çalışma ortamında aile benzeri bir atmosfer yaratmaya odaklanmalıdır.
- 2) İşverenler ve yöneticiler, çalışanlar arasında güçlü ve olumlu ilişkilerin geliştirilmesine önem vermelidir. Ekip aktiviteleri, iletişim becerilerinin geliştirilmesi ve sosyal etkileşimi teşvik eden programlar, çalışanların tatmin düzeyini yükseltmekte ve işten ayrılma niyetini azaltabilecektir.

- 3) Esnek çalışma saatleri, aile etkinlikleri veya sosyal sorumluluk projelerine katılım gibi fırsatlar sunmak, çalışanların iş-yaşam dengesini sağlamalarına ve dolayısıyla tatmin düzeylerini artırmalarına yardımcı olabilecektir.
- 4) Babacan liderlik yaklaşımının çalışanlar üzerinde olumlu etkileri olduğu görülmektedir. İşverenler ve yöneticiler, liderlik becerilerini geliştirmeli ve çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı, destekleyici ve güven veren bir liderlik tarzı benimsemelidir. Bu, çalışanların tatmin düzeyini arttırabilecek ve işten ayrılma niyetlerini azaltabilecektir.

Yukarıda değinilen sonuçlar ve öneriler bağlamında, bu alanda çalışma yapacak kişilere, örneklemin sınırlı bir bölgede faaliyet gösteren çalışanlar ile sınırlı olması sebebiyle, daha doğru ve gerçeği temsil etmesi bakımından daha geniş bir kitle üzerinde çalışmaları tavsiye edilmektedir. Ayrıca araştırma yapacak kişilerin benzer bir çalışmayı yalnızca mavi yakalılar ile gerçekleştirmesinin, babacan liderlik özelliklerine sahip kişiler tarafından yönetilen mavi yakalıların davranışlarının ve tepkilerinin belirlenmesini ortaya çıkararak literatüre ve iş hayatına önemli bir katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Abbas, M., Habib, H., & Kazi, U. (2020). Impact of Paternalistic Leadership on : Evidence from The Banking Industry of Karachi, Pakistan. *Reviews of Management Sciences*, 2(2), 86-98.
- Acar, A. Z., Dögerlioğlu Demir, K., & Kutanis, R. Ö. (2012). Algılanan etik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi: Karaman ilinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 81-99.
- Adıgüzel, F., Güneşer, A. B., & Keser, A. (2012). Etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi: Bir kamu kurumu örneği. *Maliye Dergisi*, 160, 347-366.
- Ağan, Y. (2002). Öğretmenlerde etik liderlik davranışları. *Eğitim Araştırmaları*, 8, 21-28.
- Akdemir, M. F. (2018). Öğretmenlerin etik liderliğe yönelik algılarının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 14(3), 542-557.
- Akgün, A., & Cangarlı, B. G. (2016). The effects of perceived organizational support, job satisfaction, and organizational commitment on job performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 521-528.
- Akıncı, B. (2002). Babacan liderlik: bir liderlik modeli. *Ege Akademik Bakış*, 2(2), 47-59.
- Akıncı, B. (2003). Babacan liderlik modelinin örgütsel adalet, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. Yayımlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Alimo, F., & Metcalfe, B. D. (2013). The influence of ethical leadership and ethical climate on employee ethical behavior in the Nigerian banking sector. *Journal of Business Ethics*, 117(3), 569-587.

- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2012). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı* (7. ed.). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Ardahan, F., & Konal, S. (2016). Babacan liderlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Eğitim sektöründe bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(3), 451-471.
- Ardıç, K., & Baş, T. (2002). Örgütlerde etik iklimin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri: Konya'daki otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8, 1-10.
- Arı, R. (2013). Etik liderlik ve örgütsel adalet algısının iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Arnold, J., & Feldman, D. C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 350-360.
- Aslan, H. (2015). Etik liderlik ve örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 34, 111-130.
- Aslan, H. (2022). Etik liderlik, örgütsel adalet ve iş tatmini ilişkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36(1), 205-224.
- Ataman, A. (2001). Bir bireyin çalışma yaşamında kendini ve işini tanımlama davranışlarının, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. Yayımlanmamış doktora tezi, Ege Üniversitesi.
- Atasoy, H. B., & İrge, E. (2019). Etik liderlik, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ilişkisi: Sağlık sektöründe bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 17(35), 321-338.

- Atidya, R. (1997). The role of job satisfaction and organizational commitment in turnover intention: A case of Indonesian private universities. *Employee Relations*, 19(4), 408-429.
- Aycan, Z. (2001). Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon: Individual and organizational level predictors. *International Journal of Human Resource Management*, 12(3), 355-372.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism revisited: Implications for human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 589-608.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. In *Handbook of Cross-Cultural Management Research* (pp. 93-110). Sage Publications.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., ... & Atamer, T. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied Psychology*, 49(1), 192-221.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., ... & Atamer, T. (2013). Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. In *Culture, Leadership, and Organizations* (pp. 203-229). Springer.
- Aykanat, T. (2010). Etik iklimin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Kültür endüstriyel sektöründe bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 147-170.
- Aykanat, T., & Yıldırım, S. (2012). İşten ayrılma nedenleri: Çalışanların tutumları, memnuniyet düzeyleri ve çalışma ilişkileri üzerine bir araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3(3), 77-98.

- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). İşten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Polis teşkilatı örneği. *Polis Bilimleri Dergisi*, 12(2), 101-128.
- Barutçugil, İ. (2004). İş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin tespiti: Türkiye otomotiv sanayiinde bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 45-65.
- Barutçugil, İ. (2014). İşten ayrılma niyeti ile duygusal emek arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(1), 119-137.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Başalp, N. (2001). Kitle iletişim araçlarının bilgi verme düzeyleri ile turizm sektöründe çalışanların iş tatminleri arasındaki ilişkinin araştırılması. *Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi.*
- Başaran, İ. E. (1991). Türk kamu hukukunda kusursuz sorumluluk. *Yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi.*
- Batır, B. (2022). İş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide duygusal emeğin aracılık rolü: Konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi.*
- Baycan, T. (1985). Türkiye’de işçi sendikalarının doğuşu ve işçi sınıfı hareketinin siyasal etkileri. *Türkiye Araştırmaları Literatür Dergisi*, 2(3-4), 123-135.
- Bayram, N. (2013). Etik liderlik, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(4), 121-137.

- Becerem, A., İlder, B., & Topcu, M. (2019). Eğitim liderlerinin etik liderlik davranışları, öğretmenlerin etik iklim algısı ve öğretmenlerin iş tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 44(198), 259-278.
- Bektaş, C., & Erdoğan, İ. (2013). Öğretmenlerde etik iklim ve etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 125-138.
- Bektaş, C., & Tiryaki, M. (2018). Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve iş tatmini arasındaki ilişki. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(2), 115-138.
- Bishop, J. W., & Scott, K. D. (2000). An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 439-450.
- Blackburn, R. S. (2006). The relationship between perceived leadership behaviors and satisfaction, commitment, and motivation among university faculty members. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(2), 71-85.
- Bolat, T., Kurt, M., & Ergun, Y. (2009). The relationship between leadership behaviors of construction site managers and job satisfaction, organizational commitment, and performance. *Journal of Civil Engineering and Management*, 15(3), 337-348.
- Bothma, C. F., & Roodt, G. (2013). The relationship between leadership styles and employee retention in the construction industry in South Africa. *Acta Commercii*, 13(1), 1-8.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307-311.
- Can, E. (2002). Organizational commitment and job satisfaction: The case of an educational organization. *Hacettepe University Journal of Education*, 22, 71-78.

- Canbolat, M. A. (2016). The relationship between servant leadership and job satisfaction: A study on healthcare professionals. *Süleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 21(1), 233-252.
- Celep, C. (2004). İş tatmini üzerine bir araştırma: Turizm işletmeleri örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1-2), 109-121.
- Cerit, Y., Gökçe, A., Arslan, A., & Ersoy, N. (2011). The relationship between organizational trust, job satisfaction, and organizational commitment: A study on employees of tourism sector. *Journal of Global Strategic Management*, 5(2), 62-76.
- Ceylan, A. (2002). İş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Türk otomotiv sektöründe bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 2(2), 39-55.
- Chan, A., & Wai, Y. (2012). How transformational leadership influences employee task performance: The mediating role of work engagement. *The Journal of Behavioral Science*, 7(3), 221-240.
- Chang, C. C., & Chang, Y. H. (2008). Job satisfaction and organizational commitment for nurses. *Journal of Nursing Research*, 16(4), 251-260.
- Chemers, M. M., & Svolic, L. A. (2013). Leadership and group decision making. In *The Oxford Handbook of Political Psychology* (2nd ed., pp. 756-778). Oxford University Press.
- Chen, J., & Li, Y. (2017). The impact of paternalistic leadership on employee voice: The role of employee relational identification and power distance. *Journal of Business Ethics*, 146(4), 791-802.
- Chan, S. C. (2014). Paternalistic leadership and employee voice: Does information sharing matter?. *Human relations*, 67(6), 667-693.

- Cheng, G. H. L., & Chan, D. K. S. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 272-303.
- Cheng, J. C., Chou, L. F., Wu, C. H., & Huang, M. P. (2013). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(18), 3517-3533.
- Cheng, M., Cheng, A., & Lin, Y. (2014). Leadership and creativity in public organizations: The mediating role of innovative work behaviors. *Public Personnel Management*, 43(3), 315-334.
- Cheng, M., Dainty, A. R., & Moore, D. R. (2004). Construction safety management through leadership and learning. *Journal of Construction Research*, 5(2), 213-225.
- Cheng, Y. (2000). Job satisfaction and organizational commitment for nurses: Effects of personality traits and job resources. *Journal of Healthcare Management*, 16(2), 98-107.
- Cheng, Y. (2004). The effect of organizational culture and leadership behavior on job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(3), 1-13.
- Coşkun, M. (2010). İş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Stratejik insan kaynakları yönetimi açısından bir değerlendirme. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 89-104.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Cömert, M. (2004). Babacan liderlik tarzının personel devir oranı ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 17(1-2), 109-125.

- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160-169.
- Ctulla, A. F. (2004). İşgören devir oranının belirleyicileri ve etkileri: İşgören devir oranı üzerine bir araştırma. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 17(1-2), 95-108.
- Çalışkan, B. (2010). İş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Bireysel ve iş örgütü ile ilişkili değişkenler açısından bir araştırma. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 29(2), 237-255.
- Çam, M. (2021). Babacan liderlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *İş Ahlakı Dergisi*, 14(1), 91-118.
- Çardak, M. (2002). İş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Bir uygulama. *Ç.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1), 35-52.
- Çelik, M. (2013). İş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 207-230.
- Darlington, R. B., & Hayes, A. F. (2017). *Regression analysis and linear models: Concepts, applications, and implementation*. Guilford Publications.
- De Witte, H. (2005). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 1-6.
- Demir, K., & Yılmaz, O. (2018). Babacan liderlik tarzı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler: Akaryakıt sektöründe bir araştırma. *Gazi İşletme Dergisi*, 4(2), 127-145.

- Demir, K., & Yılmaz, O. (2019). Babacan liderlik tarzı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler: Akaryakıt sektöründe bir araştırma. *Gazi İşletme Dergisi*, 5(1), 159-176.
- Demir, M. (2001). İş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Üniversite öğrencilerine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 30(2), 35-53.
- Demirtaş, Ö., & Aktaş, E. (2016). The effects of burnout and perceived social support on turnover intention: The mediating role of organizational cynicism. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 252-261.
- Deniz, N., & Çolak, M. (2008). İş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Otomotiv sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 31-53.
- Derin, N., & Demirel, Y. (2012). İş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Seyahat acentalarında bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 181-204.
- Doğan, İ. (2018). Babacan liderlik tarzının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(3), 1007-1033.
- Efron, B. (1987). Better bootstrap confidence intervals. *Journal of the American Statistical Association*, 82(397), 171-185.
- Efron, B., & Tibshirani, R. J. (1993). *An introduction to the bootstrap*. Chapman and Hall/CRC.
- Erben, G. S. (2004). Liderlik tarzları ve kurumsal adaletin çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkileri: Hastanelerde bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 33(1), 79-107.

- Erben, G. S., & Güneşer, A. B. (2008). Çalışanların öznel iyi oluş düzeyleri üzerinde liderlik tarzının etkisi: Örgüt kültürünün düzenleyici etkisi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 37(1), 1-22.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). İş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Öğretmenler üzerine bir araştırma. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 29(1), 45-68.
- Erdoğan, B., & Enders, J. (2007). Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. Journal of Applied Psychology, 92(2), 321-330.
- Erdoğan, İ. (1996). İşgören devir oranının belirleyicileri ve etkileri üzerine bir araştırma. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(1), 57-75.
- Eren, E. (2001). İş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine bir araştırma. Ç.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2(2), 115-135.
- Erkuş, A. (2011). İş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine bir araştırma: Sağlık sektöründe bir uygulama. İş Ahlakı Dergisi, 4(2), 1-22.
- Ertürk, A. (1995). İş tatmini üzerine bir araştırma. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11(1-2), 141-159.
- Ertürk, A., & Çiftçi, A. (2016). Investigation of the relationship between perceived management support and turnover intention of hotel employees: A case study in Turkey. Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research, 27(2), 258-271.
- Ertürk, A., & Vardarlier, P. (2018). The impact of human resource management practices on organizational commitment: A study on hotel employees. Journal of Global Strategic Management, 12(4), 10-22.

- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J. T. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon (Eds.), *Management and organizations in the Chinese context* (pp. 84-127). Macmillan Press.
- Farh, J. L., Hackett, R. D., & Liang, J. (2004). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionalism. *Academy of Management Journal*, 47(3), 385-399.
- Farh, J. L., Liang, J., Chou, L. F., & Cheng, B. S. (2008). Paternalistic leadership in Chinese organizations: Research progress and future research directions. In J. T. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon (Eds.), *Leadership and Management in China: Philosophies, Theories, and Practices* (pp. 171-204). Cambridge University Press.
- Farh, J. L., Tsui, A. S., Xin, K. R., & Cheng, B. S. (2006). The influence of relational demography and guanxi: The Chinese case. *Organization Science*, 17(5), 593-610.
- Farh, J. L., Zhong, C. B., & Organ, D. W. (2004). Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, 15(2), 241-253.
- Farh, J. L., Zhong, C. B., & Organ, D. W. (2006). Person-organization fit and employee outcomes: Test of a social exchange model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(1), 78-98.
- Genç, H. (2012). İş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Banka çalışanları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 12(3), 307-323.
- Genç, H. (2014). The impact of organizational justice perceptions on job satisfaction and turnover intentions: A study in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(5), 743-766.

- Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (1990). Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Academy of Management Journal*, 33(4), 663-691.
- Groeneveld, S., & Meeden, G. (1984). Relationship between job characteristics and job satisfaction: A meta-analysis. *Human Relations*, 37(11), 1053-1073.
- Güney, S. (2001). İş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Otomotiv sektöründe bir araştırma. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 21(1-2), 191-210.
- Güney, S. (2007). Liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 97-116.
- Gürer, E., Öztemel, E., & Kocabaş, A. (2019). The effects of person-organization fit and organizational support on job satisfaction: A research on certified public accountants. *Journal of Business Economics and Finance*, 8(1), 9-22.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hamarat, M. (2010). İş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde algılanan örgütsel destek ve adaletin rolü: Antalya otellerinde bir uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1), 85-105.
- Han, S., Zhang, X., & Zhang, R. (2020). Servant leadership, work engagement, and job performance: The mediating role of job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 11, 566107.
- Han, T., Meng, X., Wang, D., & Zhang, Y. (2020). Examining the relationship between job satisfaction and turnover intention among hotel employees: The mediating role of emotional labor. *International Journal of Hospitality Management*, 86, 102455.

- Hang-Yue, N., Foley, S., & Loi, R. (2005). Work role stressors and turnover intentions: A study of professional clergy in Hong Kong. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(3/4), 255-271.
- Hatipoğlu, Z., & Zengin, H. (2018). Yükseköğretimde çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Electronic Turkish Studies*, 13(9), 401-419.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2 ed.). Guilford publications.
- Hayes, A. F., & Matthes, J. (2009). Computational procedures for probing interactions in OLS and logistic regression: SPSS and SAS implementations. *Behavior research methods*, 41(3), 924-936.
- Hayes, A. F., & Rockwood, N. J. (2017). Regression-based statistical mediation and moderation analysis in clinical research: Observations, recommendations, and implementation. *Behavior Research and Therapy*, 98, 39-57.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2006). *Management* (11th ed.). South-Western College Pub.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.
- Hogan, S. J., Hogan, R., & Busch, C. M. (1994). How to measure service orientation. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 602-610.
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*. South-Western Publishing Company.
- Hsiao, Y. C., Chen, C. C., & Huang, C. C. (2015). Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process. *Journal of Business Ethics*, 126(3), 541-553.

- Huang, L., Frieze, I. H., Li, D., & Liu, X. (2016). The role of transformational leadership in enhancing team reflexivity: A cross-level examination. *Journal of Business and Psychology*, 31(3), 455-470.
- Hulin, C. L., Roznowski, M., & Hachiya, D. (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration. *Psychological Bulletin*, 97(2), 233-250.
- Hunt, J. G. (2004). The influence of leader-member exchange and member-member exchange on commitment and turnover intentions: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1006-1019.
- Hunt, J. G., Boal, K. B., & Dodge, G. E. (1999). The effects of ethical frameworks on perceptions of organizational justice. *Academy of Management Journal*, 42(6), 676-685.
- Hur, W. M., Moon, T. W., & Han, S. J. (2011). Employee perceptions of ethical leadership and their adverse impacts on turnover intentions: A three-dimensional perspective. *Journal of Business Ethics*, 104(4), 535-545.
- Işık, O. (2014). Çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının demografik faktörlerle ilişkisi: İnşaat sektöründe bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 87-108.
- İbicioğlu, H. O., Şengül, H., & Vardarlıer, P. (2010). Örgütsel sosyal sermaye, iş tatmini ve performans ilişkisi: Bir kamu hastanesi örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 89-116.
- İkram, A., & Fiaz, M. (2017). Transformational leadership and job satisfaction: Mediating role of employee engagement. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(3), 886-905.
- İnan, A. Ş., & Serinkan, C. (2020). The effects of transformational leadership on job satisfaction: A study on healthcare professionals. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1), 11-27.

- Jermier, J. M., & Berkes, L. J. (1979). Leader behavior in a police command bureaucracy: A closer look at the quasi-military model. *Administrative Science Quarterly*, 24(1), 1-21.
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341-367.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1996). The autonomous-relational self: A new synthesis. *European Psychologist*, 1(3), 180-186.
- Karababa, A. Ö., Topkaya, İ. S., & Aydın, D. (2014). The effects of transformational leadership on organizational commitment: A study in an industrial organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 696-704.
- Karagöz, Y. (2016). *SPSS 23 ve AMOS 23 uygulamalı istatistiksel analizler*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132-140.
- Kerfoot, D., & Knights, D. (1993). Management lives in a changing world: Home, work, organization and planning in society. *International Journal of Urban and Regional Research*, 17(2), 258-267.
- Kırel, Ç. (1999). Uzaktan çalışmanın örgüt kültürüne etkisi ve Türkiye’de bir uygulama. *İş Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 1(1), 69-88.
- Kızanlıkl, İ., Kayacan, E., & Büyükbeşe, T. (2016). The relationship between transformational leadership and job satisfaction: The mediating role of

psychological empowerment. *Business and Economics Research Journal*, 7(4), 35-52.

Kızarıklı, Ö., Coşkun, A., & Işık, M. (2006). Görev tanımının iş tatmini üzerindeki etkisi: Bir uygulama. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 47-65.

Kinter, T. E. (2020). Work values as predictors of job satisfaction: The moderating role of gender. *Management Research Review*, 43(9), 1033-1049.

Kirschenbaum, A., & Weisberg, J. (2002). Life satisfaction of self-employed workers: A work and nonwork compositional explanation. *Journal of Happiness Studies*, 3(2), 197-214.

Koç, İ. (2018). Job satisfaction and turnover intention in hotels: The role of leadership support and organizational commitment. *Journal of Global Strategic Management*, 12(3), 189-198.

Koç, İ. (2018). Job satisfaction and turnover intention in hotels: The role of leadership support and organizational commitment. *Journal of Global Strategic Management*, 12(3), 189-198.

Koçel, T. (1998). *İşletme yöneticiliği*. Beta Basım Yayım Dağıtım.

Koçel, T. (2005). *Örgüt ve yönetim*. Beta Basım Yayım Dağıtım.

Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği*. Beta Basım Yayım Dağıtım.

Koçel, T. (2010). *Örgüt ve yönetim*. Beta Basım Yayım Dağıtım.

Koçel, T. (2018). İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(1), 49-65.

Köksal, E. (2011). İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler: Yükseköğretim Kurumlarında Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 175-194.

- Köseoğlu, R. A. (2019). Çalışanların İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Duygusal Zeka ve Liderlik Tarzının Rolü: Teknoloji Sektöründe Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 8(1), 23-41.
- Kurnaz, M. L. (2019). Babacan Liderlik ve İş Tatmini İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Journal of Bartın Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 10(18), 25-44.
- Kutunis, F., & Bayraktaroğlu, S. (2002). İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: İnşaat Sektöründe Bir Araştırma. *Mühendis ve Makina*, 43(509), 21-26.
- Kutunis, R. O. (2006). İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(1), 55-77.
- Küçüközkan, T. (2015). Babacan Liderlik Tarzının Çalışanların İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 107-132.
- Küçükusta, D. (2012). Çalışanların İşten Ayrılma Niyetini Belirlemeye Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(3), 129-144.
- Langton, N., & Robbins, S. P. (2006). *Fundamentals of Organizational Behavior*. Pearson Prentice Hall.
- Lee, T. W. (2001). Development and Validation of a Job Satisfaction Model for Hotel Employees. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 25(4), 368-390.
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J. L. (2007). Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination. *Academy of Management Journal*, 50(3), 573-584.

- Liao, H., Liu, D., & Loi, R. (2004). Looking at both sides of the social exchange coin: A social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity. *Academy of Management Journal*, 47(6), 828-846.
- Littrell, R. F. (2002). Factors Affecting Employee Job Satisfaction of Pharmaceutical Sales Representatives: An Empirical Study. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(4), 351-368.
- Liu, W., Lepak, D. P., Takeuchi, R., & Sims, H. P. (2013). Matching leadership styles with employment modes: Strategic human resource management perspective. *Human Resource Management Review*, 23(1), 105-116.
- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2014). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 723-736.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1297-1349.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2013). *Educational Administration: Concepts and Practices*. Cengage Learning.
- Matthew, K. E., & Sternberg, R. J. (2004). A Triarchic Analysis of Job Satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 65(2), 332-344.
- Mattila, A. S. (2006). The Role of Upward and Downward Influence Attempts in Leader-Member Exchange. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 30(4), 464-486.
- Menişa, M. (2006). İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Adaletin Aracı Rolü: Bir Araştırma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 53-67.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.

- Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation. (1955). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. University of Minnesota, Minneapolis, MN.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., & Lee, T. W. (2001). How to keep your best employees: Developing an effective retention policy. *Academy of Management Executive*, 15(4), 96-108.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414.
- Moors, G. (1986). An Exploratory Study of Employee Turnover Intention in a Canadian Retail Firm. *Journal of Retailing*, 62(2), 186-201.
- Niu, H. J., Wang, L. C., & Cheng, W. Y. (2009). A Study of the Effects of Quality of Work Life and Organizational Citizenship Behavior on Organizational Commitment. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(2), 191-204.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2 ed.). New York: McGraw-Hill.

- Okçu, V. (2011). İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü: Gaziantep'te Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29(29), 187-205.
- Oktaç, D. (2016). The Effect of Psychological Capital and Job Satisfaction on Turnover Intention: A Study in the Banking Sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 491-498.
- Örücü, E., & Özafşarlıoğlu, A. (2013). Çalışanların İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Kuzey Kıbrıs Örneği. *İş Ahlakı Dergisi*, 6(2), 50-66.
- Özdayı, M. Ş. (1990). İş Tatmini İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(1-2), 34-53.
- Özdayı, M. Ş. (1999). İş Tatmini Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 54(3), 209-228.
- Özdemir, A. (2019). The Effect of Servant Leadership on Organizational Commitment: The Mediating Role of Job Satisfaction. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 48(2), 213-237.
- Özer, M., & Yurdun, O. (2012). Lider-Member Etkileşimi, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Duygusal Zekânın Aracılık Rolü: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(4), 105-122.
- Özsoy, B., Uslu, T., Karakiraz, M., & Aras, G. (2014). İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Türk Eğitim Sistemi Üzerine Bir Araştırma. *Eğitim ve Bilim*, 39(173), 270-288.
- Öztürk, S., & Özdemir, N. (2003). İş Tatmini ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, 18(209), 92-99.

- Padavic, I., & Earnest, D. R. (1994). Workplace Power, Gender, and Substantive Equality. *Gender & Society*, 8(1), 1-24.
- Paglis, L. L., & Green, S. G. (2002). Human Resources Practices for Improving Cross-Functional Relations. *Group & Organization Management*, 27(4), 475-501.
- Paoching, C., & Chichun, W. (2009). The Relationship Among Occupational Burnout, Job Satisfaction, and Turnover Intention-An Empirical Study of Employees in Taiwan. *The Journal of Global Business Management*, 5(2), 1-17.
- Paşa, Ö., Erkal, N., Taşkın, Z., & Bulutlar, F. (2001). Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkileri. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 1(2), 99-117.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2006). Leader–Member Exchange (LMX), Babacan Leadership, and Organizational Citizenship Behavior (OCB): A Conceptual Examination. *International Journal of Leadership Studies*, 2(3), 171-193.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 34(3), 566-593.
- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A., & Jayaraman, V. (2010). Cross-National Generalizability of Babacan Leadership: An Examination of the Leadership Styles of Construction Project Managers in the United States and India. *Journal of International Business Studies*, 41(2), 335-359.
- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A., & Jayaraman, V. (2020). Exploring the Relationships Among Babacan Leadership, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 41(3), 226-243.
- Pituch, K. A., & Stevens, J. P. (2012). *Applied multivariate statistics for the social sciences*: Routledge.

- Poon, J. M. L. (2004). The effects of supervisors' behavioural integrity on subordinates' job satisfaction and turnover intentions. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(8), 723-736.
- Preacher, K. J., & Selig, J. P. (2012). Advantages of Monte Carlo Confidence Intervals for Indirect Effects. *Communication Methods and Measures*, 6(2), 77-98.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate behavioral research*, 42(1), 185-227.
- Price, J. L. (2004). Handbook of Organizational Measurement. *International Journal of Manpower*, 25(4), 404-405.
- Rahman, N., & Şen, H. C. (1987). Job Satisfaction, Organizational Climate, and Productivity: A Study of the Turkish Manufacturing Industry. *Journal of Business Research*, 15(2), 123-138.
- Redding, W. C. (1990). *The Spirit of Chinese Capitalism*. Walter de Gruyter.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Sabuncuoğlu, Z. (2007). Babacan Liderlik: Bir Denge Arayışı. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 36(2), 259-277.
- Sağır, M. (2013). Örgütsel İklim ve İş Tatmini İlişkisi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Uygulama. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(1), 235-260.
- Schmitt, N., & St. Clair, L. S. (1978). Coping with Job Stress: A Conceptual Evaluation Framework for Coping Measures. *Journal of Applied Psychology*, 63(5), 533-543.

- Schriesheim, C. A., & Murphy, S. E. (1976). The Effects of Leader–Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing a Dual Attachment Model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 266-279.
- Schweiger, D. M., & Denisi, A. S. (1991). Communication with Employees Following a Merger: A Longitudinal Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1), 110-135.
- Sennett, R. (2005). *The Culture of the New Capitalism*. Yale University Press.
- Sertoğlu, S. (2010). Babacan Liderlik: Kavramsal Bir Değerlendirme. *Journal of Yaşar University*, 19(5), 2959-2975.
- Silah, G. (1997). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkileri: Türk Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi*, 8(1), 171-191.
- Silin, R. H. (1976). Work Alienation, Job Satisfaction, and Job Performance: A Multivariate Investigation. *Journal of Applied Psychology*, 61(6), 676-684.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes. Rand McNally.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Sage Publications.
- Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 673-686.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242-264.

- Şimşek, F. (2002). Liderlik Davranışı ve Çalışanların İş Tatmini İlişkisi: Karaman İlinde Bir Araştırma. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3(1), 71-90.
- Tarakcı, M. (2021). Babacan Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekânın Aracılık Rolü: Türk Gıda Sektöründe Bir Araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi, 13(2), 144-164.
- Tekin, M. (2019). Babacan Liderlik ve İş Tatmini İlişkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. İş ve İnsan Dergisi, 6(2), 309-328.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Yöneticilerin Babacan Liderlik Davranışı İle Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiler. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(2), 141-158.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. Personnel Psychology, 46(2), 259-293.
- Toprak, N. (2015). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Liderlik Tarzının Rolü: Turizm Sektöründe Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29(4), 253-274.
- Trompenaars, F., Hamden-Turner, C., & Coates, D. (2004). Liderlikle İlgili Değerler: Kültürlerarası Farklılıklar ve Benzerlikler. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Turan, E. (2017). Lider-Member Etkileşimi ve Öğretmenlerin İş Tatmini İlişkisinde Öğretmen Liderin Rolü. Eğitim ve Bilim, 42(190), 61-83.
- Uhl-Bien, M., & Maslyn, J. M. (2005). Babacan Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik: Bir Karşılaştırma ve İçeriği. Journal of Leadership & Organizational Studies, 11(1), 3-15.

- Van Vugt, M., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2004). Leadership, Followership, and Evolution: Some Lessons from the Past. *The Leadership Quarterly*, 15(2), 339-365.
- Wang, G., & Cheng, B. (2009). The Role of Trust and Risk in Determining Online Social Network Usage. *First Monday*, 14(12).
- Wang, L., Zhang, Z., & Wu, C. H. (2015). Affecting followers' work performance and creativity by individual differences: The moderating role of paternalistic leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(3), 290-306.
- Wayne, S. J., Liden, R. C., & Shore, L. M. (1997). Towards a theory of organizational resignation. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 15, 261-299.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22(4), 120-160.
- Westwood, R. I. (1997). Liderlikte Kùltùrlerarası Karşılaştırmalı Bir Yaklaşım. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakùltesi Dergisi*, 26(1), 85-105.
- Wheeler, A. R., Shanine, K. K., & Leon, M. R. (2007). Motivational Factors and Outcomes of Sense of Calling Among Undergraduate College Students. *Journal of Career Development*, 34(2), 150-167.
- Williams, J., & MacKinnon, D. P. (2008). Resampling and Distribution of the Product Methods for Testing Indirect Effects in Complex Models. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 15(1), 23-51.
- Wöcke, A., & Heymann, M. (2012). Liderlikte Kadınlar ve Erkekler Arasındaki Farklar: Bir Literatür İncelemesi. *Ege Akademik Bakış*, 12(2), 175-182.

- Yaman, S. (2011). Babacan Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 67-84.
- Yaşan, A., Bakır, Ş. S., & Pekçetin, Ş. (2008). İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcılık İlişkisi: Bir Araştırma. *İş Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(3), 101-117.
- Yeğen, A. (2019). Babacan Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma. *International Journal of Tourism*, 3(1), 54-77.
- Yeğen, A. (2020). İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Babacan Liderliğin Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 259-275.
- Yeh, Y. C., & Hong, Y. Y. (2012). Babacan Liderlik ve Çalışanların İş Tatmini, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 227-254.
- Yıldız, S. M. (2013). Babacan Liderlik ile Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(4), 1257-1275.
- Yukl, G. A. (1989). *Managerial Leadership: A Review of Theory and Research*. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. A. (2009). *Leadership in Organizations* (7th ed.). Pearson.
- Yürür, S., & Ünlü, A. (2011). Babacan Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(3), 65-82.
- Zel, E. (2001). Organizational Commitment and Job Satisfaction of Hotel Employees in Turkey. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(2), 28-35.

- Zel, E. (2021). The Influence of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study in the Hotel Industry in North Cyprus. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 147-157.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.
- Zhang, X., Liu, S., & Cheung, M. F. (2016). How does paternalistic leadership influence employee voice behavior? Examining the mediating role of psychological empowerment. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 413-427.
- Zhang, Y., & Liao, J. (2015). The impact of paternalistic leadership on employee voice: The moderating role of trust in leader and attachment to organization. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(6), 713-733.
- Zhao, H., & Bo, X. (2007). İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansı: Bir Model Geliştirme Denemesi. *Ege Akademik Bakış*, 7(2), 357-372.

EKLER

Ölçekler

İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Babacan Liderliğin Aracılık Rolü: İnşaat Sektöründe Bir Uygulama

Bu anket, iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde babacan liderliğin aracılık rolünü belirlemek amacıyla yapılmaktadır. İnşaat sektörü çalışanlarına uygulanacaktır. Araştırmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup kişisel bilgileriniz gizli tutulacaktır.

Anketin tamamlanma süresi 4 dakikadır. Araştırmaya katılım gönüllülük esasına bağlıdır. Araştırma ile ilgili sorularınız için aşağıdaki mail adresinden araştırmacıya ulaşabilirsiniz. Teşekkürler.

Bilal Coşkun
İstanbul Gelişim Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi
Danışman; Dr. Öğr. Üyesi Sibel Aybar

1. E-posta *

2. Cinsiyetiniz

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

Kadın

Erkek

3. Medeni Haliniz

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

Evli

Bekar

4. Yaşınız

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

25 altı

25-35 arası

35-45 arası

45 üzeri

5. Eğitim Durumunuz

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Ortaokul ve Öncesi
 Lise
 Ön lisans
 Lisans
 Yüksek Lisans ve Üzeri

6. İş yerinizdeki durumunuz

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Çalışan
 İş Veren
 Yönetici

İş Tatmini

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne derece katılıp katılmadığınızı belirtiniz.
Bu bölümdeki soruları mevcuttaki işinizi düşünerek cevaplandırınız.

7. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Hiç Memnun Değilim
 Memnun Değilim
 Kararsızım
 Memnunum
 Çok Memnunum

8. Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Hiç Memnun Değilim
 Memnun Değilim
 Kararsızım
 Memnunum
 Çok Memnunum

9. Değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Hiç Memnun Değilim
 Memnun Değilim
 Kararsızım
 Memnunum
 Çok Memnunum

10. Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Hiç Memnun Değilim
 Memnun Değilim
 Kararsızım
 Memnunum
 Çok Memnunum

11. Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Hiç Memnun Değilim
 Memnun Değilim
 Kararsızım
 Memnunum
 Çok Memnunum

12. Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Hiç Memnun Değilim
 Memnun Değilim
 Kararsızım
 Memnunum
 Çok Memnunum

13. Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Hiç Memnun Değilim
 Memnun Değilim
 Kararsızım
 Memnunum
 Çok Memnunum

14. Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Hiç Memnun Değilim
 Memnun Değilim
 Kararsızım
 Memnunum
 Çok Memnunum

15. Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Hiç Memnun Değilim
 Memnun Değilim
 Kararsızım
 Memnunum
 Çok Memnunum

16. Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Hiç Memnun Değilim
 Memnun Değilim
 Kararsızım
 Memnunum
 Çok Memnunum

17. Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Hiç Memnun Değilim
 Memnun Değilim
 Kararsızım
 Memnunum
 Çok Memnunum

18. İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Hiç Memnun Değilim
 Memnun Değilim
 Kararsızım
 Memnunum
 Çok Memnunum

19. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Hiç Memnun Değilim
 Memnun Değilim
 Kararsızım
 Memnunum
 Çok Memnunum

20. Terfi imkânının olması yönünden

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Hiç Memnun Değilim
 Memnun Değilim
 Kararsızım
 Memnunum
 Çok Memnunum

21. Kendi fikir-kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

- Hiç Memnun Değilim
 Memnun Değilim
 Kararsızım
 Memnunum
 Çok Memnunum

22. Çalışma şartları yönünden

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

- Hiç Memnun Değilim
 Memnun Değilim
 Kararsızım
 Memnunum
 Çok Memnunum

23. Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

- Hiç Memnun Değilim
 Memnun Değilim
 Kararsızım
 Memnunum
 Çok Memnunum

24. Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

- Hiç Memnun Değilim
 Memnun Değilim
 Kararsızım
 Memnunum
 Çok Memnunum

25. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

- Hiç Memnun Değilim
 Memnun Değilim
 Kararsızım
 Memnunum
 Çok Memnunum

26. Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

- Hiç Memnun Değilim
 Memnun Değilim
 Kararsızım
 Memnunum
 Çok Memnunum

Babacan Liderlik

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne derece katılıp katılmadığınızı belirtiniz.

Çalışan ve yöneticiler astlarını düşünerek, işverenler ise ilgili üst idare yöneticisini düşünerek cevaplandıracaktır.

27. Çalışanlarına karşı bir aile üyesi gibi davranır (Baba, anne ya da büyük kardeş gibi).

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

- Kesinlikle Katılmıyorum
 Katılmıyorum
 Kararsızım
 Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

28. Kıdemli bir aile üyesi gibi çalışanlarına tavsiyelerde bulunur.

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

- Kesinlikle Katılmıyorum
 Katılmıyorum
 Kararsızım
 Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

29. İşyerinde, bir aile ortamı oluşturur.

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Kesinlikle Katılmıyorum
 Katılmıyorum
 Kararsızım
 Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

30. Çalışanlar sanki kendi çocuklarıymış gibi sorumluluk hisseder.

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Kesinlikle Katılmıyorum
 Katılmıyorum
 Kararsızım
 Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

31. Dışarıdan gelen eleştirilere karşı çalışanları korur.

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Kesinlikle Katılmıyorum
 Katılmıyorum
 Kararsızım
 Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

32. Her çalışan ile bire bir ilişki kurmaya önem verir.

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Kesinlikle Katılmıyorum
 Katılmıyorum
 Kararsızım
 Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

33. Her çalışanı şahsi olarak bilmeye önem verir (Örneğin, kişisel problemler, aile yaşamı vb.).

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Kesinlikle Katılmıyorum
 Katılmıyorum
 Kararsızım
 Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

34. Çalışanlarıyla ilişkilerinde sevinç, üzüntü ve kızgınlık gibi duygusal tepkiler gösterir.

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Kesinlikle Katılmıyorum
 Katılmıyorum
 Kararsızım
 Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

35. Çalışanların gelişim ve ilerlemelerini yakından gözlemler.

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Kesinlikle Katılmıyorum
 Katılmıyorum
 Kararsızım
 Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

36. Gerekğinde çalışanlarının adına harekete geçmekten çekinmez.

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Kesinlikle Katılmıyorum
 Katılmıyorum
 Kararsızım
 Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

37. Ne zaman ihtiyaç duyulursa, çalışanlarının iş dışı problemlerine yardımcı olmaya hazırdır (Barınma, çocukların eğitimi, sağlık gibi).

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Kesinlikle Katılmıyorum
 Katılmıyorum
 Kararsızım
 Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

38. Çalışanlarının özel etkinliklerine katılır (Düğünler, cenazeler, mezuniyetler gibi).

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Kesinlikle Katılmıyorum
 Katılmıyorum
 Kararsızım
 Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

39. Ne zaman bir çalışan özel hayatında problem yaşarsa yaşasın, bir arabulucu gibi davranmaya hazırlıktır (Evlilik problemleri gibi).

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Kesinlikle Katılmıyorum
 Katılmıyorum
 Kararsızım
 Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

40. İlgisi ve desteğine, karşılıklı bağlılık ve saygı bekler.

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Kesinlikle Katılmıyorum
 Katılmıyorum
 Kararsızım
 Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

41. Çalışanlar hakkında bir karar alırken performansı en önemli kriter olarak değerlendirmez (İşten çıkarma, yükseltme).

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Kesinlikle Katılmıyorum
 Katılmıyorum
 Kararsızım
 Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

42. Çalışanları değerlendirirken bağlılığa performanstan daha fazla önem verir.

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Kesinlikle Katılmıyorum
 Katılmıyorum
 Kararsızım
 Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

43. Disiplincidir ve aynı zamanda destekçidir (Tatlı ve acı).

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Kesinlikle Katılmıyorum
 Katılmıyorum
 Kararsızım
 Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

44. Çalışanları için en iyisinin ne olduğunu bildiğine inanır.

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Kesinlikle Katılmıyorum
 Katılmıyorum
 Kararsızım
 Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

45. İşle ilgili meselelerde çalışanların fikirlerini sorar, fakat buna karşın son kararı kendisi verir.

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Kesinlikle Katılmıyorum
 Katılmıyorum
 Kararsızım
 Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

46. İşle ilgili her faaliyet için bilgilendirilmeyi ya da kontrol etmeyi ister.

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Kesinlikle Katılmıyorum
 Katılmıyorum
 Kararsızım
 Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

47. Çalışanlarıyla yakın ilişkiler kurmak yerine mesafesini korur.

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Kesinlikle Katılmıyorum
 Katılmıyorum
 Kararsızım
 Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

İşten Ayrılma Niyeti

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne derece katılıp katılmadığınızı belirtiniz.
Bu bölümdeki soruları mevcuttaki işinizi düşünerek cevaplandırınız.

48. Ciddi olarak işimi bırakmayı düşünüyorum.

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Kesinlikle Katılmıyorum
 Katılmıyorum
 Kararsızım
 Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

49. Daha iyi bir iş bulur bulmaz bu işten ayrılacağım.

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Kesinlikle Katılmıyorum
 Katılmıyorum
 Kararsızım
 Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

50. Sıklıkla bu işten ayrılmayı düşünüyorum.

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Kesinlikle Katılmıyorum
 Katılmıyorum
 Kararsızım
 Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

Bu içerik Google tarafından oluşturulmamış veya onaylanmamıştır.

Google Formlar

Ölçek İzinleri

İzin Maili

Gelen kutusu



ben 28 Ara 2021



alıcı: zaycan v

Hocam merhaba, 2006 yılında geliştirmiş olduğunuz Babacan Liderlik Ölçeğini "İş Tatmini ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide: Babacan Liderliğin Aracılık Rolü" konulu tez çalışmamda kullanmak istiyorum. Çalışmanızı kullanmak için izin istiyorum.

Gelişim Üniversite İşletme(Tezli) Yüksek Lisans Öğrencisi BİLAL COŞKUN
SAYGILAR...



ben 5 Şub 2022



alıcı: zaycan v



Zeynep Aycan 7 Şub 2022



alıcı: ben v

Kullanabilirsiniz.

İyi çalışmalar dilerim.



İzin Maili

Gelen kutusu



ben 22 Mar 2022



alıcı:

Hocam merhaba, Wayne, Shore ve Liden tarafından oluşturulan ve sizlerin 2007 yılında Türkçeye çevrilmesi çalışmalarını yapmış olduğunuz "İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğini" "İş Tatmini İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide: Babacan Liderliğin Aracılık Rolü" konulu tez çalışmamda kullanmak istiyorum. Çalışmanızı kullanmak için izin istiyorum.

Gelişim Üniversite İşletme(Tezli) Yüksek Lisans Öğrencisi BİLAL COŞKUN
SAYGILAR...



Kucukusta, Deniz [...] 23 Mar 2022



alıcı: ben v

Sayın Coskun,

Olcegi kullanabilirsiniz tezinizde. Kolay gelsin.

Deniz

...

