



Journal of Management, Marketing and Logistics

Year:2018 Volume:5 Issue:1



INVESTIGATION OF THE MEDIATOR EFFECT OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE RELATIONSHIP BETWEEN ETHICS LEADERSHIP, JOB SATISFACTION AND INTENTION TO LEAVE

DOI: 10.17261/Pressacademia.2018.808

JMML- V.5-ISS.1-2018(6)-p.66-77

Himmet Karadal¹, Zafer Adigüzel², Melike Artar³

¹Aksaray University, 68100 Aksaray, Turkey.

hkaradal@gmail.com, ORCID: 0000-0002-8050-5564

²Istanbul Medipol University, 34810, Kavacık/Beykoz, Turkey. Istanbul,

zadiguzel@medipol.edu.tr, ORCID: 0000-0001-8743-356X

³Gebze Technical University, 41400 Gebze/Kocaeli, Turkey.

melikeartar@gmail.com, ORCID: 0000-0001-7714-748X

To cite this document

Karadal, H., Adigüzel, Z., Artar, M. (2018). Investigation of the mediator effect of strategic management in the relationship between ethics leadership, job satisfaction and intention to leave. Journal of Management, Marketing and Logistics (JMML), V.5(1), p.66-77.

Permament link to this document: <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2018.808>

Copyright: Published by PressAcademia and limited licenced re-use rights only.

ABSTRACT

Objective- This study examines the effects of ethical leadership and strategic human resources management on job satisfaction and intent to leave work.

Methodology- The study's questionnaire, it was applied to 410 white-collar workers in public and private sectors in the Central Anatolia. The data obtained from the questionnaires were analyzed with SPSS 23 statistical package software.

Findings- The ethical leadership has shown that job seekers are less inclined to leave the job and have positive influence on job satisfaction levels. The mediation variable effect of strategic human resources management revealed that the level of job satisfaction increased and the level of intent to leave job decreased.

Conclusion: More attention needs to be paid to what the different effects of human resources and leadership styles on occupations may be in terms of better future work and the emergence of qualitative work and the emergence of new concepts from the theoretical perspective.

Keywords- Strategic human resources management, ethical leadership, intentions to leave, job satisfaction, business behavior

JEL Codes- M50, M53, M54

ETİK LİDERLİĞİN İŞ MEMNUNİYETİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİNDE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ARA DEĞİŞKEN ETKİSİNİN İNCELENMESİ

ÖZET

Amaç- Günümüz iş dünyasında değişim ve rekabet anlayışı, iş gören performansını temel alan yönetim anlayışı ile hızla ilerlemektedir. Bu durum iş görenlerin örgüt içindeki tutum ve davranışlarına etki etmektedir. Bu çalışmada etik liderlik ve stratejik insan kaynakları yönetiminin, iş memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelenmektedir.

Metodoloji- Çalışmanın anketi, 2017 yılında iç Anadolu bölgesinde kamu ve özel sektörde yer alan 410 beyaz yakalı iş görene uygulanmıştır. Anket verileri, SPSS 23 istatistiksel paket yazılımıyla analiz edilmiştir.

Bulgular- Etik liderliğin, iş görenlerin işten ayrılma niyetini azalttığı ve iş memnuniyet düzeylerinde olumlu yönde etkide bulunduğu ortaya koymuştur. Stratejik insan kaynakları yönetiminin ara değişken etkisiyle iş memnuniyet seviyesinin yükseldiği, işten ayrılma niyeti seviyesinin düştüğü ortaya çıkmıştır.

Sonuç- Gelecek çalışmaların daha iyi olabilmesi ve nitel çalışmaların ortaya çıkartılıp teorik açıdan yeni kavramların oluşturulabilmesi açısından insan kaynakları ve liderlik tarzlarının işgörenler üzerindeki farklı etkilerinin neler olabileceği hususu üzerinde daha çok durulması gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik insan kaynakları yönetimi, etik liderlik, işten ayrılma niyeti, iş memnuniyeti, iş davranışı

JEL Kodları: M50, M53, M54

1. GİRİŞ

Bugüne kadar liderliğin etik potansiyeline ilgi duyan araştırmacılar, etik liderliği fedakârlık ile egoizm arasında temel bir gerilim olarak tasvir etmişlerdir (Turner, Barling, Epitropaki, Kasap and Milder, 2002). Örneğin, Kanungo (2001) liderin etik olması için başkalarına karşı yararlı ve erdemli davranışlara girmesi gerektiğini ve başkalarına zarar veren davranışlardan kaçınması gerektiğini belirtmektedir. Örgüt içinde, iş görenlerin güç paylaşımının önemi bulunmakla birlikte, işgörenlerin güçlendirilmesi ve maksimum verim alınması yönünde yüksek performanslı çalışma sistemleri tartışılmakta, güç paylaşımı gibi kapsayıcı süreçlerin işgörenlerin işlerini daha anlamlı hale getirebileceği önerilmektedir (Spreitzer, 1995; Becker and Huselid, 1998; Feldman and Khademian, 2003). Burada liderlik tarzının önemi ortaya çıkmaktadır. Örneğin, Khuntia ve Suar (2004), Hindistan'da özel ve kamu yöneticileri üzerinde yaptıkları çalışmada etik liderliğin; iş performansı, işe katılım ve duygusal bağlılık üzerinde olumlu etkilerini tespit etmişlerdir.

Brown ve ark. (2005), etik liderliğin, liderin memnuniyeti, liderin etkililiğini algılaması, iş görenlerin, işe bağlılığı ve iş görenlerin, sorunlarını yönetime bildirme isteği ile pozitif yönde ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Bazı araştırmalar, liderlerin etik bütünlüğünün bir göstergesi olarak etik olmayan davranışların yokluğuna odaklanmıştır (Craig and Gustafson, 1998). Yapılan birçok araştırma, iş görenlerin örgüt içindeki memnuniyetsizliklerinin, işten ayrılma niyetinin nedeni olduğunu ortaya koymaktadır (George and Jones, 1996). İşten ayrılma niyetiyle ilgili kuramlar genellikle iş tatmininin karşılanamamasına neden olan süreçlerin önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir. Özellikle, işten ayrılma niyetiyle ilgili birçok teori, iş tatmininin doğrudan ve olumsuz olarak işgörenlerin ayrılma niyeti ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Chen et al., 2011). Ayrıca, işgörenler farklı nedenlerle gönüllü olarak örgütten ayrılabilirler. İşten ayrılma niyetinin bir sonucu olarak, kuruluşlar, işgörenler tarafından performans kriterlerinden mahrum edilmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri, örgütsel hedeflere ulaşmak için işten ayrılma niyeti isteğini ortadan kaldırma çabası içinde olmalıdırlar (Yüksel, 2006).

Lider ve işgörenler arasındaki iletişim ve etkileşim, örgütün amaçları ve hedefleri doğrultusunda performans çıktıklarına yansımaktadır. Bu açıdan stratejik insan kaynakları yönetiminin örgüt içinde işgörenlerin memnuniyeti ve bağlılıkları açısından önemli bir fonksiyonu bulunmaktadır. Hem liderlik tarzı açısından hem de işgörenlerin tutum ve davranışları açısından örgütlerin performanslarının istenilen düzeyde olması açısından önem arz etmektedir.

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ VE TEORİK KAPSAM

2.1. Etik Liderlik

Etik liderlik, egoist güdülerden ziyade fedakârlıktan kaynaklı bir liderlik tarzıdır. Buna karşılık, Howell ve Avolio (1992), etik olmayan liderliği kendi kendine manipülatif olarak tanımlar; yani, kendi menfaatlerini yerine getirme yetkisine sahip olan, takipçilerin ihtiyaçlarına duysuz olan ve toplumsal olarak yapıcı yollarla davranmaya pek az saygı duyan liderlerdir. Brown, Trevino ve Harrison (2005) etik liderliği "kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışın gösterilmesi ve bu davranışın iki taraflı iletişim, destek ve karar verme yoluyla iş görenlere iletilmesi" olarak tanımlamıştır. Etik liderlik tanımına ve daha önceki araştırmalara uygun olarak (Trevino et al., 2003) Brown ve ark. (2005) etik liderleri dürüst, güvenilir, adil ve sevecen olarak tanımlar. Bu gibi liderler ilkeli ve adil seçimler yaparlar ve çalışma ortamlarını adil bir şekilde yapılandırır.

Etik liderliğin organizasyon üyelerini topluma fayda sağlayan amaçlara yönelttiği ve yönlendirdiği düşünülmektedir (Kanungo, 2001). Başka bir deyişle, etik liderliğin etkili olduğu ileri sürülmektedir. Etik liderler, rol modelmesi yoluyla örgüt üyeleri arasında fedakârlık davranışını geliştirirler. Sonuç olarak, takipçilerinden karşılıklı olarak bağımlı olmalarını, rekabetten ziyade işbirliğine daha fazla odaklanmalarını ve örgüte daha fazla bağlı olmalarını beklerler (Kanungo and Conger, 1993). Üstelik etik davranış yoluyla liderler, takipçilerinin güvenini ve sadakatini kazanmaktadır (Aronson, 2001). İşgörenlerin, örgütleri ve çalışma durumu hakkında daha olumlu, umutlu ve iyimser olacağını ve liderlerinin ahlaklı davranışları durumunda başarılarına katkıda bulunmaya daha istekli olması beklenmektedir. Liderin ahlaki bütünlüğü şüphe edildiğinde, lider muhtemelen takipçilerini örgütsel amaçlara ulaşmak için etkileme konusunda sıkıntı yaşayacaktır (Kanungo, 2001). Etik liderliğin öneminin vurgulanmasında, örneğin; kurumsal yönetimde etik olmayan davranışlar (Vitell and Davis, 1990), kurumsal etik değerleri (Hunt, Wood and Chonko, 1989) ve lider bütünlüğünün (Craig and Gustafson, 1998) iş doyumu üzerine, iş bırakma niyeti üzerine ve örgütsel bağlılık gibi değişkenlerle incelenmektedir.

Ayrıca, bugüne kadar, etik liderliğin potansiyel bir sonucu olarak, üst yönetim kadrosunun etkinliğini algılamaya çok az önem verilmiştir. Etkili bir üst düzey yönetim ekibi, kuruluşlarının hedeflerini ve misyonlarını net bir şekilde anlayarak stratejik karar verme sürecine katılır ve hedeflerine ulaşmaya yönelik bir takım olarak tutarlı bir şekilde çalışmaktadır. Buna karşın, kendi menfaatlerine hizmet etmek için güç kullanan, takipçilerin ihtiyaçlarına duysuz olan ve toplumsal olarak yapıcı davranışlarda bulunmak için çok az saygı duyan liderlerin grup süreçlerini kötü yönetmesi beklenmektedir. Etik liderlerin adil seçimler yapmak, takipçilerin duygularını gözetmek ve sadece çalışma ortamı yaratmaya çalıştıkları göz önüne alındığında,

işgörenlerin örgütleri ve çalışma durumu hakkında olumlu ve iyimser olmaları, başarılarını devam ettirmeye ve katkıda bulunmaya daha istekli olmaları beklenmektedir.

2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

İşgören yeterlilikleri rekabet avantajı olarak kullanılabilir. Wright, Dunford ve Snell (2001) insanların yetkinliklerini (bilgi, beceri, deneyim, motivasyon ve değer) ve firmayı uyumlu hale getirebilecek bir insan kaynakları yönetiminin önemini belirtmektedirler (insan-iş uyumu, insan-örgüt uyumu). İnsan kaynakları yönetimi, işgörenlerin davranış, tutum ve performansını etkileyen tüm politikaları, uygulamaları ve sistemleri içermektedir (Noe, Hollenbeck, Gerhart and Wright, 2000). En iyi sonucu elde etmek için, insan kaynakları yönetimi stratejik olarak yürütülmelidir. Her zaman örgüt stratejisi ile ilişkilendirilmeli ve hizalandırılmalıdır (Millmore et al., 2007; Leopold and Harris, 2009; Snell and Bohlander, 2010). Pourkiani ve arkadaşları (2011), stratejik insan kaynakları yönetiminin, şirketin insan kaynakları yönetimi ve performans üzerindeki etkisi ile firma hedefleri ile uyumlu stratejik seçeneklere odaklanması gerektiğini belirtmektedirler. Wright ve McMahan (1992), stratejik insan kaynakları yönetiminin, şirketin hedeflerine ulaşmasını sağlayacak insan kaynaklarının yönetimi için planlanan modeller ve faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. İnsan kaynağı yönetimini; istihdamla (istihdam ilişkisi) bağlantılı olan karar verme ve planlamanın, örgütün stratejik bir yaklaşımı olarak tanımlayan Armstrong (2001), stratejik insan kaynakları yönetiminin istihdam, eğitim, geliştirme, performans yönetimi faktörlerinin birbirleriyle yatay olarak (diğer fonksiyonlarla birlikte) ve dikey olarak (kurumsal strateji) işgörenler arasındaki ilişkileri kapsadığını belirtmektedir.

2.3. İşten Ayrılma Niyeti

İşten Ayrılma Niyeti, bir kişinin yakın gelecekte mesleğinden ve bulunduğu örgütten ayrılmak için değerlendirme sürecinde olduğu öznel bir görüştür. Bu kavram, örgütü yakın gelecekte terk etme konusundaki bilinçli ve kasıtlı isteği yansıtmaktadır. Aynı zamanda, bu kavram alternatifleri aramak, aktif veya pasif iş arama gibi sürecin son parçası olarak değerlendirilmektedir (Carmeli and Weisberg, 2006: 193). İşten ayrılma niyeti iş yerinden ayrılma fikri olarak açıklanmaktadır (Chen, Lin and Lien, 2011: 1330). İşten ayrılma niyetinin, işgörenlerin örgütten ayrılmak için yalnızca gönüllü olarak çalıştığı bir kavram olduğu unutulmamalıdır (Tsai and Wu, 2010: 3566). İşten ayrılma niyeti, işgörenlerin örgütün çalışma koşullarından memnun kalmadıklarında aktif bir olumsuz eylem olarak açıklanmaktadır (Onay and Kılıcı, 2011: 365).

İşgörenler arasında, İşten ayrılma niyetini belirlemek tüm işletmeler için önemlidir. Bu konu, yöneticilerin yanı sıra çok farklı disiplinlerden araştırmacılarında ilgisini çekmektedir. Bu ilgi, son otuz yılda, işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin maddi etkisi nedeniyle giderek artmaktadır. İşten ayrılma niyeti, şirketler, işgörenler ve genel ekonomi açısından önemli sonuçlar doğurmaktadır. Hangi faktörlerin etkili olduğunu ve işten ayrılma niyetinin nasıl geliştiğini belirlersek, bu olumsuz eğilimi ortadan kaldırmak için ihtiyaç duyulan adımlar atılmış olacaktır. Son yıllarda bu konuda yapılan araştırmalar demografik faktörlerin, iş doyumunun ve çalışma koşullarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini ele almaktadır (Avcı and Küçükusta, 2009).

Ayrılma niyeti, örgütler için önemli olan insan kaynaklarının kaybedilmesi ve devam eden operasyonların aksamasından dolayı muhtemelen organizasyona zarar verebilecek olumsuz durumların ortaya çıkması anlamına gelmektedir. Ayrılma niyeti önemli bir ekonomik ve psikolojik sorun olarak görülmektedir. Örgüt için önemli olan işgörenlerin işten ayrılması, eğitim süreçleri, uzmanlaşma ve aday seçme süreçleri gibi yatırımlar başarısızlıkla sonuçlanacaktır. Bu bağlamda ayrılma niyetini etkileyen psikolojik ve sosyal değişkenlerin anlaşılması önemlidir. Aynı zamanda, son yıllarda yapılan araştırmalarda, kültürlerarası farklılıkların işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin psikolojik yönlerinin de önemli olabileceğini ortaya koymaktadır (Abrams, Ando and Hinkle, 1998). Gelecek çalışmalarda kültürel farklılıkların işten ayrılma niyeti üzerine odaklanması yeni bulguların teoriye kazandırılması açısından da önemlidir.

2.4. İş Memnuniyeti

Locke, iş memnuniyetinin "kişinin iş veya meslek deneyimlerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan keyifli ya da olumlu bir duygusalılık" olduğunu belirtmektedir (Locke, 1976: 1300). Başka bir deyişle, iş memnuniyeti, işgörenin işinden ne derece memnun kaldığına ilişkin olumlu ya da olumsuz duygusal değerlendirmedir (Spector, 1997). Bu bağlamda, iş memnuniyeti, bireye, önemli bir seviyede özgün bir değerlendirmedir.

İşgörenlerin gelişmesine de katkıda bulunan bu tutum, çalışma koşulları ve işyeri ortamı gibi çeşitli iç ve dış faktörler açısından olumlu veya olumsuz olabilmektedir. İş memnuniyeti işgörenlerin hem duygusal ruh halini gösterirken, düşünsel anlamda mevcut koşulların değerlendirilmesi, beklentilerin ve standartların karşılaştırılması anlamına gelmektedir (Organ, 1988: 547). Genel olarak, iş memnuniyeti yüksek olan işgörenler işlerine ve örgütlerine karşı olumlu ve yapıcı bir davranış sergilerken, iş memnuniyeti düşük olan işgörenler, örgüt için olumsuz duygular taşımaktadır (Greenberg and Baron, 2000: 43).

İş memnuniyeti, iş görenlerin ihtiyaçlarıyla uyumlu önemli değerleri yerine getirdiğinin algısıdır (Locke, 1976). Karatepe, Yorgancı ve Haktanır (2008), işgörenlerin işlerinden memnun olmaması durumunda, örgütten ayrılmayı düşündükleri konusunda vurgu yapmaktadır. Driscoll ve ark. (1995) işyerinde fiziksel saldırıların psikolojik etkilerini incelemiş ve saldırıya uğramış işgörenlerin, saldırıya uğramamış iş arkadaşlarına göre depresyon, kaygı ve düşük iş doyumunu yaşama olasılıklarının daha yüksek olduğunu belirtmektedir.

3.ARAŞTIRMA METODOLOJISI

3.1. Örneklem

Araştırmanın amacı kapsamında 410 işgören ile anket çalışması yürütülmüştür. SPSS 23.00 İstatistik Paket Programı kullanılarak elde edilen veriler değerlendirilmiş ve Demografik bilgilerde descriptive (tanımlayıcı) analiz kullanılmıştır. Likert ölçeğinin kullanıldığı sorularda faktör analizi ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde korelasyon analizi; hipotezlerin test edilmesinde regresyon analizi yapılmıştır.

3.2. Analiz

İki bölümden oluşan anket sorularının ilk bölümünde, katılımcıların demografik bilgileri ve işleri ile ilgili sorular yer almaktadır. Anketin ikinci bölümü ise, stratejik insan kaynakları yönetimi, etik liderlik, işten ayrılma niyeti ve iş memnuniyeti ile ilgili ölçeklerden oluşmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi ölçeği; Green ve ark. Tarafından 2001 yılında geliştirilen sorular kullanılmıştır. Etik liderlik ölçeği; 2005 yılında Brown ve arkadaşları tarafından geliştirilen sorular ile ölçüldü. İşten Ayrılma Niyeti; Kelloway et al., 1999; Sager et al., 1998; Nissly et al., 2005; tarafından kullanılan sorular ile ölçülmüştür. İş Memnuniyeti Ölçeği; Raziqa A. ve Maulabakhsha R. 2015 yılındaki çalışmalarında kullandıkları sorular ile ölçülmüştür.

4. BULGULAR

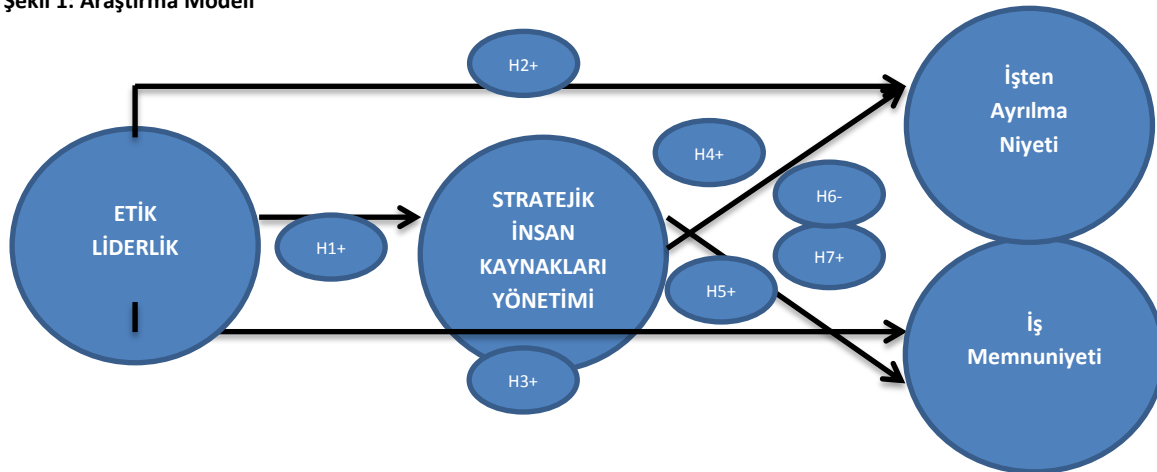
Likert ölçekli anketimizde özel ve kamu kurumlarının farklı departmanların da çalışan 410 beyaz yakalı örneklem kitlemizi oluşturmaktadır. Anketimize beyaz yakalı 194 kadın, 216 erkek cevap vermiştir. Ankete katılanların; %17.5'i 18-25 (72 Katılımcı) yaş arasında, %28.4'u 26-30 (115 Katılımcı) yaş arasında, %26.3'ü 31-35 (108 Katılımcı) yaş arasında, %15.1'i 36-40 (62 Katılımcı) yaş arasında, %9.2'si 41-45 (38 Katılımcı) yaş arasında, %3.6'sı 15 Katılımcı 46 ve üzeri yaşta dır.

İşgörenlerin %47.3'ü Kamu'da (194 çalışan) bulunmakta, %52.6'sı Özel Sektörde (216 çalışan) bulunmaktadır. İşgörenlerin bağlı oldukları kurumlarda çalışma zamanları; %11.2'si 1 yıldan az (46 çalışan), %27.8'i 1-3 yıl arasında (114 çalışan), %31.4'ü 4-7 yıl arasında (129 çalışan), %13.6'sı 8-10 yıl arasında (56 çalışan), %15.5'i 10 yıl ve üzeri (65 çalışan) görev yapmaktadırlar.

Katılımcıların çalıştıkları kurumların faaliyet alanları; 114 katılımcının çalıştığı kurum ulusal, 168 katılımcının çalıştığı kurum bölgesel, 128 katılımcının çalıştığı kurum uluslararası, alanda faaliyetlerine devam etmektedir. Katılımcıların; %3.4'ü (14 katılımcı) ilk öğretim, %14.6'sı (60 katılımcı) lise ve dengi, %17.3'ü (71 katılımcı) meslek yüksekokulu/ön lisans, %20.4'ü (84 katılımcı) üniversite, %44.1'i (181 katılımcı) lisansüstü derecesine sahiptir.

İşgörenlerin bireysel anlamda belirledikleri hedeflere ulaşma düzeyi; 31 katılımcının hedeflerine ulaşma düzeyi Çok Düşük, 38 katılımcının hedeflerine ulaşma düzeyi Düşük, 145 katılımcının hedeflerine ulaşma düzeyi Orta, 141 katılımcının hedeflerine ulaşma düzeyi Yüksek, 55 katılımcının hedeflerine ulaşma düzeyi Çok Yüksek olarak belirtmişlerdir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Çalışmamızda 5'li likert ölçeğine göre hazırlanan değişkenlerimiz, 32 soruluk anket formu ile ölçülmüştür. Değişkenler; Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Etik Liderlik, İş Memnuniyet ve İşten Ayrılma Niyeti faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi sonucunda 8 soru faktör dağılımı göstermediğinden, güvenilirliği düşürerek farklı faktörlere düştüğünden ölçekten çıkarılmıştır. Kalan 24 soru 4 faktöre dağılmıştır. Faktör yükleriyle birlikte faktör analizine tabi tutulan değişkenlerimiz aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 1: KMO and Bartlett's Test

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,942
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6153,782
	df	276
	Sig.	0,000

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem uygunluğu değerinin 0,942 ve Bartlett'in küresellik testinin anlamlılık seviyesinin 0,000 çıkması ($p \leq 0,05$ için), verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Eldeki verilerle, faktör analizini yapılabilecek bir şekle getirebilmek için uygulanan temel bileşenler analizi sonucunda, 4 faktör oluşmuştur. Elde edilen sonuçlar Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2: Rotated Component Matrix

Rotated Component Matrix ^a				
	Component			
	1	2	3	4
SIKY5. Kurumumuzda personelin ihtiyacına göre davranışsal iş analizleri yapılmaktadır.	,799			
SIKY6. Kurumumuzda personelin davranışsal gelişimi açısından eğitimler verilmektedir.	,778			
SIKY8. İnsan kaynakları planlaması resmi ve açık bir prosedür olarak yapılmaktadır.	,778			
SIKY7. İK Bölümü, kararlar açısından düzenli olarak personelle ilgili bilgileri takip etmekte.	,776			
SIKY4. Personelin performans değerlendirmeleri hedeflere ulaşma açısından düzenli yapılır.	,743			
SIKY9. Kurumumuzda herkesçe bilinen formal insan kaynakları stratejisi uygulanmaktadır.	,698			
SIKY3. Kurumumuzda personel seçimi stratejik hedeflere ulaşma açısından önemlidir.	,690			
SIKY2. Kurumumuzda yöneticilerimiz uzun vadeli stratejik hedeflere ulaşmak için çalışanları teşvik ederler.	,670			
SIKY1. Kurumumuzda yönetsel anlamda uzun süreli planlar yapılmaktadır.	,602			
İSM4. Ben kesinlikle işimi seviyorum.		,826		
İSM6. Şimdiki işimden veya görevimden oldukça memnunum.		,821		
İSM3. Ben şu an için işimden memnunum.		,806		
İSM5. Çalışma arkadaşlarıma göre işimden çok mutlu olduğumu hissediyorum.		,765		
İSM8. İşimle ilgili oldukça iyi düşünceler beslerim.		,725		
İSM1. İşimde gerçek çalışma keyfini bulmaktayım.		,647		
EL3. Yöneticimiz bize karşı özverili davranmaktadır.			,786	
EL2. Yöneticimiz davranışlarıyla herkese örnek olmaktadır.			,774	
EL1. Yöneticimiz çalışanlara örnek teşkil eden bir yönetici karakteri çizmektedir.			,770	
EL4. Yöneticimiz çalışanlara örnek teşkil ederek bizden daha çok çalışmaktadır.			,766	
İSN1. Benim mevcut işim, önemli kişisel ihtiyaçlarımı karşılamıyor.				,785
İSN2. İş yerinde benim en önemli hedeflere ulaşmam için maalesef iyi fırsatlar yoktur.				,742

İSN3. Başka bir kurumda daha iyi pozisyon için iş arama niyetindeyim.				,715
İSN4. Bazen bu kurumu terk etmeyi düşünüyorum.				,683
İSN5. Çok sık olarak bir girişimci olmayı düşünüyorum.				,557
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. ^a				
a. Rotation converged in 6 iterations.				

SIKY: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

ISM: İş Memnuniyeti

EL: Etik Liderlik

ISN: İşten Ayrılma Niyeti

Geçerlilik bir ölçme aracının bir değişkeni doğru ölçebilme derecesidir. Yapı geçerliğinin tespitinde ise faktör analizi kullanılmıştır. KMO ve Bartlett test değerleri; ölçeklerin faktör analizine uygunluğu, örneklem büyüklüğünün yeterliliği ve verilerin normal dağılımda olup olmadığını saptamak amacıyla yapılmıştır. Faktör analizinde test edilen değişkenleri tanımlayan soruların 0,50'nin üzerinde olması, faktör analizinde anlamlı düzeyde olduğu kabul edilmektedir. Faktör analizleri sonucunda 0,50'nin altında çıkan değişkenleri tanımlayan sorular faktöre düşmediği için analiz dışında tutulmuştur.

Tablo 3: Güvenirlilik Analizi

DEĞİŞKENLER	Soru Sayısı	Cronbach Alfa (α) Değerleri
Etik Liderlik	4	,913
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	9	,929
İşten Ayrılma Niyeti	5	,779
İş Memnuniyeti	6	,932

Güvenirlilik analizi; sorular arasındaki ortalama ilişkiyi dikkate alan ölçümün içsel tutarlılığı olarak tanımlanmaktadır. Literatürde Nunnally (1978)'in belirttiği Cronbach Alfa katsayısı 0.50 ve üzeri olan ölçümler yeterli kabul edilmektedir (Nunnally, J. C., 1978; Hair et al., 2000; Büyüköztürk, 2007). Sosyal bilimlerde, özellikle işletme-yönetim alanında yapılan araştırmalarda güvenirlilik analizi 0,70 ve üzerinde olanlar kabul edilmektedir.

Tablo 4: Bağımsız Değişkenlerin Bağımlı Değişkenlere Etkisinin Regresyon Analizleri Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Standart β	Sig.	Düzeltilmiş R ²	F Değeri
Etik Liderlik	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	,646***	,000	,416	252,966
Etik Liderlik	İşten Ayrılma Niyeti	-,360***	,000	,127	52,607
Etik Liderlik	İş Memnuniyeti	,643***	,000	,412	249,336
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	İşten Ayrılma Niyeti	-,253***	,000	,061	24,039
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	İş Memnuniyeti	,643***	,000	,411	248,340

*: p<0.05

** : p<0.01

***: p<0.001

Korelasyon analizi; Tablo 5 ve Tablo 6'da görüldüğü üzere, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Etik Liderlik, İşten Ayrılma Niyeti ve İş Memnuniyeti arasındaki birebir ilişkiler ele alınmıştır. Daha önce de belirttiğimiz üzere, şimdiye kadar yapılan analizler (faktör analizi, güvenirlilik analizi, tanımlayıcı analizler) kurumlardan elde edilen 410 anket üzerinde yürütülmüştür.

Tablo 5: Tanımlayıcı İstatistikler

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Etik Liderlik	3,4310	1,21439	355
Stratejik İnsan Kaynakları	3,3058	1,07054	355
İsten Ayrılma Niyeti	2,9549	1,02896	355
İş Memnuniyeti	3,7399	1,07486	355

Araştırmalarda elde edilen çok miktarda sayısal veriyi birkaç basit ifade ile özetlemek için betimsel istatistiklerden yararlanılmaktadır. Betimsel istatistikler, bir değişken içerisinde her bir değer ya da değer kümesinin kaç kez tekrar ettiği, değerlerin merkez olarak seçilen bir nokta etrafında nasıl bir dağılım gösterdiği, orta noktaya ya da birbirlerine göreli olarak nasıl bir uzaklıkta oldukları gibi özet bilgileri kapsamaktadır.

Tablo 6: Korelasyon Analizi

Correlations					
		Etik Liderlik	Stratejik İnsan Kaynakları	İsten Ayrılma Niyeti	İş Memnuniyeti
Etik Liderlik	Pearson Correlation	1	,646**	-,360**	,643**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	Sum of Squares and Cross-products	522,059	297,353	-159,304	297,294
	Covariance	1,475	,840	-,450	,840
	N	355	355	355	355
Stratejik İnsan Kaynakları	Pearson Correlation	,646**	1	-,253**	,643**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	Sum of Squares and Cross-products	297,353	405,706	-98,463	261,772
	Covariance	,840	1,146	-,278	,739
	N	355	355	355	355
İsten Ayrılma Niyeti	Pearson Correlation	-,360**	-,253**	1	-,410**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	Sum of Squares and Cross-products	-159,304	-98,463	374,799	-160,562
	Covariance	-,450	-,278	1,059	-,454
	N	355	355	355	355
İş Memnuniyeti	Pearson Correlation	,643**	,643**	-,410**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	Sum of Squares and Cross-products	297,294	261,772	-160,562	408,985
	Covariance	,840	,739	-,454	1,155
	N	355	355	355	355

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Korelasyon analizi sonucunda, işten ayrılma niyetinin; etik liderlik, iş memnuniyeti ve stratejik insan kaynakları yönetimi ile ters yönde anlamlı ilişki vardır. Ters yönde ama anlamlı olan bu ilişkide etik liderlik, iş memnuniyeti ve stratejik insan kaynakları yönetimi ayrı ayrı etkileri açısından işten ayrılma niyetini ortadan kaldırmaktadır. etik liderlik, iş memnuniyeti ve stratejik insan kaynakları yönetimi değişkenleri arasında olumlu ve anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Regresyon Analiz Sonuçlarına Göre Desteklenen ve Desteklenmeyen Hipotezler; Öngörülen araştırma hipotezlerini test etmek için regresyon analizi kullanılmış ve bu regresyon analizleri sonuçlarına göre ara değişken etkisi dışında kabul edilen 5 hipotez Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7: Araştırma Hipotezlerinin Desteklendi/Desteklenmedi Durumu

Hipotezler	Desteklendi / Desteklenmedi	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)
H1: Etik Liderlik, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi üzerine etkisi vardır.	DESTEKLENDİ	$P<0.001$
H2: Etik Liderliğin, İşten Ayrılma Niyeti üzerine etkisi vardır.	DESTEKLENDİ	$P<0.001$
H3: Etik Liderliğin, İş Memnuniyeti üzerine etkisi vardır.	DESTEKLENDİ	$P<0.001$
H4: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İşten Ayrılma Niyeti üzerine etkisi vardır.	DESTEKLENDİ	$P<0.001$
H5: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İş Memnuniyeti üzerine etkisi vardır.	DESTEKLENDİ	$P<0.001$

Ara değişken etkisi dışında araştırma modelimizde belirtilen değişkenler arasında yapılan hipotez testleri sonucunda, regresyon analiziyle hipotezler desteklenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiler regresyon analizi sonucunda istatistiksel olarak anlamlıdır. Tablo 3.5’deki Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Değişkenine etki eden Etik Liderlik bağımsız değişkeni ile ilişkisi açısından regresyon analizi sonucuna göre, ($\beta=,646^{***}$; Sig=,000) **H1 hipotezi desteklenmektedir.** İşten Ayrılma Niyeti Bağımlı Değişkenine etki eden Etik Liderlik bağımsız değişkeni ile ilişkisi açısından regresyon analizi sonucuna göre, ($\beta=-,360^{***}$; Sig=,000) **H2 hipotezi desteklenmektedir.** İş Memnuniyeti Bağımlı Değişkenine etki eden Etik Liderlik bağımsız değişkeni ile ilişkisi açısından regresyon analizi sonucuna göre, ($\beta=,643^{***}$; Sig=,000) **H3 hipotezi desteklenmektedir.** İşten Ayrılma Niyeti Bağımlı Değişkenine etki eden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi bağımsız değişkeni ile ilişkisi açısından regresyon analizi sonucuna göre, ($\beta=-,253^{***}$; Sig=,000) **H4 hipotezi desteklenmektedir.** İş Memnuniyeti Bağımlı Değişkenine etki eden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi bağımsız değişkeni ile ilişkisi açısından regresyon analizi sonucuna göre, ($\beta=,643^{***}$; Sig=,000) **H5 hipotezi desteklenmektedir.**

Araştırma Modelimizde Ara Değişken Etkisinin Belirlenmesi; Araştırma modelimizde ara değişkenin etkisinin belirlenmesi konusunda özellikle, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi’nin; Etik Liderlik Bağımsız Değişkeni ile İşten Ayrılma Niyeti ve İş Memnuniyeti bağımlı değişkeni arasındaki ilişkide ara değişken rolü; analizler sonucunda kurulan hipotezlerle etkisi olup olmadığı belirtilmiştir;

Tablo 8: Ara Değişken Etkisinin Regresyon Analizi Sonuçları

	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Standart β	Sig.	Düzeltilmiş R ²	F Değeri
Regresyon	Etik Liderlik	İşten Ayrılma Niyeti	-,360***	,000	,127	52,607
	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi		-,034	,602	,125	26,386
	Etik Liderlik	İş Memnuniyeti	,643***	,000	,412	249,336
	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi		,390***	,000	,500	177,664

*: p<0.05

** :p<0.01

***:p<0.001

Tablo 9: Araştırma Hipotezlerinin Desteklendi / Desteklenmedi Durumu

Hipotezler	Desteklendi / Desteklenmedi	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)
H6: Etik Liderlik ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki ilişkide Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ara değişken etkisi vardır.	Desteklenmedi	
H7: Etik Liderlik ile İş Memnuniyeti Arasındaki ilişkide Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ara değişken etkisi vardır.	Desteklendi	$P<0.001$

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ara değişken etkisinin ölçüldüğü araştırma modelimizde, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ara değişken etkisi olarak Etik Liderlik ile İşten Ayrılma Niyeti arasındaki ilişkide, etkisinin olmadığı analizler sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu durum çalışanların benimsemedikleri ve/veya o an yaşadıkları durum itibarıyla gereksiz olduğunu düşündükleri kurallara uymayarak, insan kaynakları yönetiminin, örgütte var olan liderlik rolü karşısında etkisinin olmadığı ortaya çıkmaktadır.

İç Anadolu bölgesinde özel ve kamu sektöründe beyaz yakalılar üzerinde yaptığımız çalışmada, işgörenlerin kurumlarında karşılaşmış oldukları İşten Ayrılma Niyeti'ne etkisi açısından Etik liderliğin ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin, anlamlı ve ters ilişkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Yani Etik Liderlik ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağımsız Değişkenler olarak işgörenlerin İşten Ayrılma Niyetlerini ortadan kaldırmaya yöneliktir. Bu durum İç Anadolu bölgesinde faaliyette bulunan kurumların hem üretim sektörü açısından hem de hizmet sektörü açısından belirlemiş oldukları kurumsal prosedürlerin, işgörenlerin ve kurumun faydasına olduğu, işgörenlerin uygulanan liderlik modeli ve insan kaynakları yönetimi açısından kurumlarından ayrılmayı düşünmedikleri araştırmamızda bulunan bulgulardan açıklayabilmekteyiz. Yoğun rekabet ortamında kurumların işlerin işleyişi ve belirli düzende devam etmesini sağlamak amacıyla belirledikleri prosedürlerin tam anlamıyla doğru olarak belirlendiği ve/veya yapıldığı gerçeği bulunmaktadır. Bu durum kurumların sürdürülebilirlik ilkesi açısından rekabet ortamında avantajlı duruma düşürecek bir konuma getirebilmektedir. Çünkü prosedürlerin işgörenler tarafından sürekli memnun karşılandığı bir kurumda, düzeni sağlamak gün geçtikçe kurumlar açısından önem taşımaktadır. Ancak ara değişken etkisi açısından Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin etkisinin olmadığı ve Etik liderlik ile İşten Ayrılma Niyeti arasındaki ters etkiyi olumsuz yönde etkilediği ortaya çıkmaktadır. Bu durum işgörenler arasında ya etik liderlik modelini benimsediklerini ya da insan kaynakları prosedürlerini benimsediklerini ortaya koymaktadır. Hem etik liderlik tarzının hem insan kaynakları prosedürlerinin aynı anda işgörenler üzerinde etkisinin olmadığı gerçeğini ortaya çıkarmaktadır.

5. TARTIŞMA

Örgütlerde, üst yönetimle çalışanların birlikte hareket etmesi ve takım olarak çaba göstermesi örgütlerin sahip olması gereken önemli bir özelliktir. Bunu başarmak için liderliğe ihtiyaç vardır. Liderler toplumların kültürel değerlerini başkalarından daha iyi bilmelidir. Bu özellik iş memnuniyetini ve işten ayrılma niyetini etkileyebilmektedir. Yoğun rekabet ortamında örgütlerin tepe yönetiminde bulunan liderler, sahip oldukları özelliklerle örgütün sürdürülebilirliğini etkileyecek karar mekanizmaları olarak yer almaktadır. Gelişen iletişim teknikleri ve teknoloji sayesinde sınırların ortadan kalktığı 21 yy. da karşılaşılan yeni liderlik tarzları örgütlerin ne kadar yaşayacağını belirleyen önemli etkenler haline gelmiştir. Ancak kültürel farklılıkların insanların yönetim tarzlarına olan tepkileri ve sahip oldukları değerlerin etkisini ölçen araştırmalar sınırlı sayıda kalmaktadır. Liderlik tarzlarının kültürel anlamda karşılıklı yapılacak analizlerle ortaya çıkacak sorunlara yönelik araştırmalara gün geçtikçe daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak bu konudaki araştırmalara destek verecek kurum sayısı maalesef yok denecek kadar azdır. Carmeli, Atwater ve Levi (2011) pozitif liderlik davranışlarını sergileyen ve yüksek kaliteli lider üye değişimiyle karakterize olan yöneticilerin, takipçilerde kişisel ve organizasyonel tanımlamalar geliştirmesi daha olası olduğunu tespit etmişlerdir. Özellikle, liderler şirket politikalarını uygulamada, yasal ve mali sorumluluklarını yerine getirmede ve hedeflerine ulaşmak için astlarla çalışmaktadırlar. liderler örgütsel kimliği daha çekici hale getiren destekleyici çalışma ortamlarına katkıda bulunabilirler (Shamir, Zakay, Breinin, and Popper, 2000). Ancak bu varsayımların tam anlamıyla desteklenebilmesi için kurumların yapılacak araştırmalara destek vermesi gerekmektedir. Maalesef, ülkemizde kurum yöneticileri her ne kadar üniversite-sanayi işbirliğini savunduklarını belirtseler de sosyal bilim alanında yapılan araştırmalara kapıları kapatmaktadırlar. Yaşanan bu durum, teorik açıdan belirtilen unsurların tam olarak kurulan hipotezlerle desteklenmesi yönündeki araştırmaları sonuçsuz bırakabilmektedir. Gerçekten kurumların yönetim tarzlarının; çalışanları ve kurumu nasıl, ne yönde etkilediğini görmek isteyen liderlere ihtiyaç vardır. Biliyoruz ki çok büyük şirketler ve holdingler sosyal bilimlerde yapılmak istenen çalışmalara sıcak bakmamaktadırlar ve genellikle de şu cevabı vermektedirler; şirket politikalarımız gereği anket ve benzeri çalışmalara izin verememekteyiz. Yönetim kademesinde alınan bu karar, bir kurumu kapalı kapılar ardında nasıl yönetildiğine dair soru işaretleri bırakabilmektedir. Örgüt ve çalışanlar arasında kurumların maksimum verimlilikte olmasının sağlanması yönünde üniversite-sanayi işbirliğinin gerçek anlamda sağlanması gerekmektedir.

6. SONUÇ

Özellikle iç Anadolu bölgesinde yaptığımız araştırma sonucunda, işgörenlerin bağlı buldukları kurumlarda hem stratejik insan kaynakları yönetimi açısından hem de etik liderlik açısından İşten Ayrılma Niyetleri analizler sonucunda anlamlı ve işgörenlerin kurumlarında karşılaştıkları liderlik tarzı yada stratejik insan kaynakları yönetimi açısından İşten Ayrılma Niyetleri etkisinin azaldığı yada ortadan kalktığını görebilmekteyiz. Bu durum hem özel sektörde hem de kamuda olması açısından önemli bir durum teşkil etmektedir. Kamu da var olan iç tüzük uygulamaları ve memurların uyması gereken kurallar dışına çıkmamalarının gerekliliği düşünüldüğünde, kamu kurumlarında var olan prosedürlerin kamunun ve vatandaşların lehine olacak şekilde uygulamada esnetilebildiği anlaşılmaktadır. Özel kurumlar rekabet ortamında müşteri kaybetme korkusu yaşadıklarından dolayı ve işgörenlerin kurumlarına karşı bağlılıklarının göstergesi olan kurumlarının menfaatini koruyarak prosedürlerin dışına çıktıklarını elde ettiğimiz bulgulardan analiz edebilmekteyiz. Gelecek çalışmaların daha iyi olabilmesi ve nitel çalışmaların ortaya çıkartılıp teorik açıdan yeni kavramların oluşturulabilmesi açısından insan kaynakları ve liderlik tarzlarının işgörenler üzerindeki farklı etkilerinin neler olabileceği hususu üzerinde daha çok durulması gerekmektedir. Özel olarak, bölgeler arasındaki kültürel farklılıklardan dolayı ortaya çıkabilecek yeni kavramlar yönetim ve organizasyon alanında olmakla birlikte, sosyal bilimlerde yeni bulguların ve kavramların elde edilmesi mümkün

olabilecektir. Gün geçtikçe ortaya çıkan çalışma hayatındaki sorunlar ve yeni liderlik, yönetim tarzları aynı zamanda akademik açıdan yeni kavramlarında ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır. Çalışma hayatında yaşanan sorunların akademik açıdan daha yoğun ve öncelikli olarak incelenmesiyle, gelecek çalışmalarda dünya literatürüne katkıda bulunabilecek teorik ve analizler açısından yeni kavramların kazanımı mümkün olabilecektir.

KAYNAKÇA

- Abrams, D., Ando, K. and Hinkle, S. (1998). Psychological Attachment to the Group: Cross-Cultural Differences in Organizational Identification and Subjective Norms as Predictors of Workers' Turnover Intentions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 24, no. 10, pp. 1027-1039.
- Amstrong, M. (2001). *A Handbook of Human Resource Management Practices* (8th ed.). Kogan Page Limited. London.
- Aronson, E. (2001). Integrating Leadership Styles And Ethical Perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 18, pp. 244-256.
- Avcı, N. and Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, vol. 20, no. 1, pp. 33-44.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. and May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors, *The Leadership Quarterly*, vol.15, pp.810-823.
- Avolio, B. J. and Locke, E. A. (2005). Should leaders be selfish or altruistic? In J. B. Ciulla (Ed.), *Letters on leader motivation*, 2nd ed. *Ethics: The Heart Of Leadership*. Westport, CT: Praeger.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*, 3 ed. New York: Free Press.
- Bass, B. M. and Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, vol. 10, pp. 181-218.
- Becker, B. E. and Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications, *Research in Personnel and Human Resources Journal*, vol. 16, pp. 53-101.
- Brayfield, A. H. and Rothe, H. F. (1951). An Index of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, vol. 35, no. 5, pp. 307-311.
- Brown, M. E., Trevino, L. K. and Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development And Testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 97, pp. 117-134.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Carmeli, A., Atwater, L. and Levi, A. (2011). How leadership enhances employees' knowledge sharing: The intervening roles of relational and organizational identification. *The Journal of Technology Transfer*, 36(3), 257e274. <http://dx.doi.org/10.1007/s10961-010-9154-y>.
- Carmeli, A. and Weisberg, J. (2006). Exploring Turnover Intentions among Three Professional Groups of Employees. *Human Resource Development International*, vol. 9, no. 2, pp. 191-206.
- Chen, M.F., Lin, C.P. and Lien, G.Y. (2011). Modelling Job Stress as a Mediating Role in Predicting Turnover Intention, *The Service Industries Journal*, vol. 31, no. 8, pp. 1327-1345.
- Chen, G., Ployhart, R.E., Thomas, H.C., Anderson, N. and Bliese, P.D. (2011). The Power of Momentum: A New Model of Dynamic Relationships Between Job Satisfaction Change and Turnover Intentions, *Academy of Management Journal*, vol. 54, no. 1, pp. 159-181.
- Cotton, John L. and Tuttle, Jeffrey M. (1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research, *The Academy of Management Review*, vol. 11, no. 1, pp. 55-70.
- Craig, S. B. and Gustafson, S. B. (1998). Perceived Leader Integrity Scale: An Instrument For Assessing Employee Perceptions Of Leader Integrity. *The Leadership Quarterly*, vol. 9, pp. 127-145.
- Driscoll, R. J., Worthington, K. A. and Hurrell, J. R. (1995). Workplace assault: An emerging job stressor, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol. 47, no. 4, pp. 205-212.
- Feldman, M. S. and Khademian, A. M. (2003). Empowerment and cascading vitality, In K. S. Cameron J. E. Dutton, and R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a new discipline* San Francisco, CA: Berret-Koehler.
- Geis, F. L. (1978). Machiavellianism. In H. London and J. Exner (Eds.), *Dimensions of personality*, New York: Wiley, pp. 305-363.
- George, J.M. and Jones, G.R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Sixth Edition, Prentice Hall, USA.
- George, J. M. and Jones, G. R. (1996). The Experience of Work and Turnover Intentions: Interactive Effects of Value Attainment, Job Satisfaction, and Positive Mood, *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, no. 3, pp. 318-325.

- Green, Jr., K.W., Medlin, B. and Medlin, R. (2001). Strategic Human Resource Management: Measurement Scale Development, *Academy of Strategic and Organizational Leadership Journal*, vol. 5, no. 2, pp. 99–112.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow, *Journal of Management*, vol. 16, pp. 399-432.
- Greenberg, Jerald and Baron, Robert A. (2000). Behavior in Organizations. Seventh Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Hair, J.F., Robert, P.B., David, J.O. (2000). Marketing Research, International Edition, Irwin McGraw-Hill.
- Hanges, P. J., and Dickson, M. W. (2004). The Development and Validation of The GLOBE Culture and Leadership Scales, In R. J. House P. J. Hanges M. Javidan P. W. Dorfman, and V. Gupta (Eds.), Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies, Thousand Oaks, CA: Sage, vol. 1, pp. 205-218.
- Hinkin, T. R. (1995). A Review Of Scale Development In The Study Of Behavior In Organizations, *Journal of Management*, vol. 21, pp. 967-988.
- House, R. J. and Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, vol. 23, pp. 409–473.
- House, R.J., Delbecq, A., Taris, T. and Sully de Luque, M. (2001). Charismatic Theory of Leadership: An Empirical Test of CEO's. Unpublished manuscript.
- House, R. J. and Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership *The Leadership Quarterly*, vol. 3, pp. 81–108.
- House, R. J., Spangler, W. D. and Woycke, J. (1991). Personality And Charisma In The U.S. Presidency: A Psychological Theory Of Leader Effectiveness *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, pp. 364–396.
- Howell, J. M. (1988). Two faces of charisma: Socialized and personalized leadership in organizations, In J. Conger and R. Kanungo (Eds.), Charismatic Leadership: The Illusive Factor In Organizational effectiveness, San Francisco: Jossey–Bass, pp. 213-236.
- Howell, J. M. and Avolio, B. J. (1992). The Ethics Of Charismatic Leadership: Submission Or Liberation?, *Academy of Management Executive*, vol. 6, pp. 43–54.
- Hunt, S. D., Wood, V. R. and Chonko, L. B. (1989). Corporate Ethical Values And Organizational Commitment In Marketing, *Journal of Marketing*, vol. 53, pp. 79–90.
- Kanungo, R. N. (2001). Ethical Values Of Transactional And Transformational Leaders, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 18, pp. 257–265.
- Kanungo, R. N. and Conger, J. A. (1993). Promoting altruism as a corporate goal, *The Academy of Management Executive*, vol. 7, pp. 37–48.
- Kanungo, R. N. and Mendoca, M. (1996). Ethical Dimensions Of Leadership. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Karatepe, O. M. (2011). Customer Aggression, Emotional Exhaustion, And Hotel Employee Outcomes: A Study In The United Arab Emirates. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, vol. 28, pp. 279–295.
- Karatepe, O. M. and Uludag, O. (2008). Role Stress, Burnout And Their Effects On Frontline Hotel Employees' Job Performance: Evidence From Northern Cyprus, *International Journal of Tourism Research*, vol. 10, pp. 111–126.
- Karatepe, O. M., Yorganci, I. and Haktanir, M. (2008). Outcomes Of Customer Verbal Aggression Among Hotel Employees, *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, vol. 21, pp. 713–733.
- Kelloway, E.K., Gottlie B.H. and Barham L. (1999). The Source, Nature, and Direction of Work and Family Conflict: A Longitudinal Investigation. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 4, no. 4, pp. 337-46.
- Khuntia, R. and Suar, D. (2004). A Scale To Assess Ethical Leadership Of Indian Private And Public Sector Managers *Journal of Business Ethics*, vol. 49, pp. 13–26.
- Lengnick-Hall, M.L., Lengnick-Hall, C.A., Andrade, L.S., Drake, B. (2009). Strategic Human Resource Management: The Evolution of The Field. *Human Resource Management Review*, vol. 19, pp. 64-85.
- Leopold, J., Harris, L. (2009). The Strategic Managing of Human Resources, (2th ed.), Prentice Hall.
- Locke, E. A. (1976). The Nature And Causes Of Job Satisfaction, In M.D. Dunnette (Ed.), Handbook Of Industrial And Organizational Psychology, Chicago: Rand McNally, pp. 1297-1349.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, pp. 695–706.
- Luthans, F. and Avolio, B. J. (2003). Authentic Leadership: A Positive Developmental approach, In K. S. Cameron J. E. Dutton and R. E. Quinn (Eds.), Positive Organizational Scholarship (pp. 241–261). San Francisco: Barrett–Koehler.
- McClelland, D. C. (1975). Power: The inner experience, New York: Irvington.
- McClelland, D. C. (1985). Human motivation. Glenview, IL: Scott, Foresman.

- McFarland, L. A. and Ryan, A. M. (2000). Variance İn Faking Across Noncognitive Measures, *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, pp. 812–821.
- Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., Morrow, T. (2007). *Strategic Human Resource Management: Contemporary Issues*, Prentice Hall.
- Mor Barak, Michalle E., Nissly, J. A. and Levin, A. (2001). Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees: What can we learn from past research? A review and metanalysis, *Social Service Review*, vol. 75, no. 4, pp. 625-661.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C. and Schmit, M. J. (1997). A Theory Of Individual Differences İn Task And Contextual Performance, *Human Performance*, vol. 10, pp. 71–83.
- Nissly, J.A., Barak M.E. and Levin A. (2005). Stress, Social Support, and Workers' Intentions to Leave Their Jobs in Public Child Welfare, *Administration in Social Work*, vol. 29, no. 1, pp. 79-100.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, M.P. (2000). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage, International Edition*, McGraw-Hill Irwin. Boston.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory (2nd ed.)* New York: McGraw-Hill.
- Onay, M. and Kılıcı, S. (2011). İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar ve Aşçıbaşılar, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, vol. 3, no. 2, pp. 363-372.
- Organ, Dennis W. (1988). A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis, *Journal of Management*, vol. 14, pp. 547-557.
- Paal, T. and Bereczkei, T. (2007). Adult Theory of Mind, Cooperation, Machiavellianism: The Effect Of Mindreading On Social Relations, *Personality and Individual Differences*, vol. 43, pp. 541–551.
- Peterson, C. (2000). The Future of Optimism *American Psychologist*, vol. 55, pp. 44–56.
- Pourkiani, M., Salajeghe, S., Ranjbar, M. (2011). Strategic Human Resource Management and Organizational Knowledge Creation Capability. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, vol. 1, no. 5, pp. 416-421.
- Price, James L. (1977). *The Study Of Turnover Ames: The Iowa State University Press*.
- Raziqa A. and Maulabakhsha R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction, *Procedia Economics and Finance*, vol. 23, pp. 717 – 725.
- Sager, J.K., Griffeth Rav. and Horn P.W. (1998). A Comparison of Structural Models Representing Turnover Cognitions, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 53, no. 2, pp. 254-73.
- Seligman, M. E. P. (1998). *Learned optimism*, New York: Pocket Books.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., and Popper, M. (2000). Leadership and social identification in military units: Direct and indirect relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 612–640
- Snell, S., Bohlander, G. (2010). *Principles of Human Resource Management, South-Western Cengage Learning*.
- Spector, Paul E. (1997). *Job Satisfaction, California: Sage Publications Inc*.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment İn The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 1442–1465.
- Trevino, L. K., Brown, M. and Hartman, L. P. (2003). A Qualitative Investigation Of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions From Inside And Outside The Executive Suite. *Human Relations*, vol. 56, pp. 5–37.
- Tsai, Y. and Wu, S.W. (2010). The Relationships Between Organisational Citizenship Behaviour, Job Satisfaction and Turnover Intention, *Journal of Clinical Nursing*, vol. 19, pp. 3564-3574.
- Turner, N., Barling, J., Epitropaki, O., Butcher, V. and Milder, C. (2002). Transformational Leadership And Moral Reasoning, *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, pp. 304–311.
- Vitell, S. J. and Davis, D. L. (1990). The Relationship Between Ethics And Job Satisfaction: An Empirical Investigation, *Journal of Business Ethics*, vol. 9, pp. 489–494.
- Yüksel, İ. (2006). Örgütsel Destek Algısı ve Belirleyicilerinin İşten Ayrılma Eğilimi İle İlişkisi, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, vol. 35, no. 1, pp. 7-32.
- Wright, P.M., McMahan, G.C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resources Management, *Journal of Management*, vol. 18, no. 2, pp. 295-320.