

Etik Liderliğin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü: Kamu Sektöründe Bir Araştırma

(Mediation Role of Perceived Organizational Support on Ethical Leadership's Effect on Job Satisfaction and Turnover Intention: A Study on Public Sector)

Alev SÖKMEN  ^a

^aBaşkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Yüksekokulu, Ankara, Türkiye. alev@baskent.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Etik Liderlik Algılanan Örgütsel Destek İş Tatmini İşten Ayrılma Niyeti Gönderilme Tarihi 1 Eylül 2020 Revizyon Tarihi 3 Kasım 2020 Kabul Tarihi 18 Aralık 2020 Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	Amaç – Bu çalışmada etik liderlik (EL), algılanan örgütsel destek (AÖD), iş tatmini (İT) ve işten ayrılma niyeti (İAN) değişkenleri arasındaki ilişkileri ortaya koymak amaçlanmıştır. Yöntem – Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Verilerin toplanması için oluşturulan anket formunda etik liderlik, algılanan örgütsel destek, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçekleri kullanılmıştır. Araştırma verileri Ankara’da bir bakanlıkta çalışan 289 kamu personelinden elde edilmiştir. Çalışmada ilk olarak güvenirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Söz konusu bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koyabilmek, ayrıca hipotezleri test edebilmek için korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Aracılık etkisini ortaya koyabilmek için Baron ve Kenny (1986) ve Hayes’in (2009) dört aşamalı modeli uygulanmıştır. Bulgular – Gerçekleştirilen korelasyon analizine göre etik liderlik ile algılanan örgütsel destek ve iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan etik liderlik ve algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre etik liderlik ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Analiz bulguları etik liderliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracılık etkisinin olduğunu da göstermektedir. Tartışma – Bir bakanlıkta görev yapan 289 kamu çalışanından elde edilen bulgular değerlendirildiğinde kurumun etik ilke ve standartlar bağlamında davranması, çalışanlarını maddi ve manevi anlamda destekleyerek iş tatmin ve işten ayrılma niyeti düzeylerini göz önünde bulundurması ve bunları geliştirmeye dönük birtakım hareket tarzları sergilemesi gerektiği düşünülmektedir. Gelecek çalışmalar için farklı kültürlerden oluşan kamu veya özel örgütler arasında karşılaştırmalı olarak değişkenlerin tekrar ele alınması literatüre katkı sunulması adına faydalı olabilecektir.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Ethical Leadership Perceived Organizational Support Job Satisfaction Turnover Intention Received 1 September 2020 Revised 3 November 2020 Accepted 18 December 2020 Article Classification: Research Article	Purpose – In this study, it is aimed to show the effect of ethical leadership (EL) and perceived organizational support (POC) on job satisfaction (JS) and turnover intention (TI). Design/methodology/approach – The relational screening method from the quantitative method was used in the research. Ethical leadership, perceived organizational support, job satisfaction and turnover intention scales were used in the questionnaire form to collect data. A quantitative research data are obtained from 289 public employees working in a ministry of Ankara. Firstly, the validity and reliability of the measurement instrument are tested. Correlation and series of regression analyses are applied for investigating relationships and testing research hypotheses. Baron and Kenny’s (1986) and Hayes’s (2009) four step procedures are practiced in order to test mediator effect. Findings – Significant positive correlation between ethical leadership, perceived organizational support, and job satisfaction are found up to correlation analysis. Besides, both ethical leadership and perceived organizational support have significant negative relationships with turnover intention. According to regression analysis, both ethical leadership and perceived organizational support meaningfully affect job satisfaction and turnover intention. Analyses exhibit that the effect of ethical leadership is partially mediated by perceived organizational support on job satisfaction and turnover intention variables. Discussion – When the findings which derived from 289 public workers in a ministry that are evaluated: it is obviously thought organization should behave in a manner of ethical principles and standards, support their employees in the direction of both material and spiritual ways by focusing on their satisfaction and turnover intention levels and thus, do something to develop these attitudes and behaviors. For further studies, it may be functional to enrich the literature whether there is a comparative revisiting of these variables on public or private organizations composed of different cultures.

Önerilen Atf/ Suggested Citation

Sökmen, A. (2020). Etik Liderliğin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü: Kamu Sektöründe Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (4), 3467-3481.

Giriş

Eisenberger vd. (1986) çalışan davranışlarındaki değişikliklerin asıl nedeninin örgütlerin bireylere karşı olan tutumu ve motive edici faktörler olduğunu öne sürmektedirler. Bu çerçevede örgütlerin amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesi adına çalışanlarına dikkatle eğilmeleri önem taşımaktadır.

Liderler çalışanların iş yaşamlarını biçimlendirmede, verecekleri kararlarda ve gerçekleştirecekleri çalışmalarda izleyicilerine önemli bir rol model olmaktadır. Aynı zamanda liderlerin verecekleri kararlar salt çalışanları değil; hissedarları, müşterileri, tedarikçileri, toplumu, ülkeyi ve tüm küresel piyasayı etkileyebilecek düzeyde olabilir. Bir başka deyişle örgütün bütün paydaşlarını yakından veya uzaktan ilgilendirebilir. Bu sebeple lider etik ilkelere dayalı düşünce dünyasını rutin kararlarında da uygulamaya koyduğu takdirde örgüt içi etkileşim sürecine katılan tüm çalışanların tutum ve davranışlarını örgüt yararına olacak biçimde yönlendirebilmektedir (Sims ve Brinkmann,2002).

Örgütün geleceği için sermayesi olan emeğini ortaya koyarak kendini örgütüne adayan çalışanların sarf ettiği çabaya karşılık onların duygusal ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanması, iş görenlerin emeklerinin ve fikirlerinin önemsenmesi Örgütsel Destek Teorisi'nin alt yapısını oluşturmaktadır. Çalışanların işletmelerini bireyselleştirmeleri, yanî onu sanki bir insan olarak atfetmeleri ve örgütsel amaçlar açısından ortaya koydukları emeğe karşılık beklentiye girmeleri ve bu beklentinin cevap bulması algılanan desteği pozitif açıdan etkiye uğratmaktadır (Eisenberger vd.,1986). Bu bağlamda Örgütsel Destek Teorisi'nin fikrî zeminini Sosyal Değişim ve Karşılıklılık Teorileri oluşturmaktadır. Bu teorilere göre işletmelerin çalışanlarını desteklemelerine karşılık işgörenler de örgütsel amaçlar doğrultusunda pozitif bir tutumla hareket etmektedirler (Byrne ve Hochwarter,2008).

İş tatmini Örgütsel Davranış, İnsan Kaynakları Yönetimi gibi disiplinlerde pek çok araştırmaya konu olan ve işletmecilik hayatının başlamasından bu yana merak ve ilgi duyulan kavramlardan birisidir. Çalışanlar zamanlarının büyük bir çoğunluğunu örgütlerinde harcamakta veya iş dışında bile olsalar iş yerinde yapılması gereken görev ve sorumlulukların zihinsel meşguliyetiyle geçirmektedirler. Çalışanların zihinsel ve bedensel açıdan sağlıklı olmasına etki edecek faktörlerin anlaşılması ile iş tatmin düzeylerinin belirlenmesi ve geliştirilmesi adına örgütlere kolaylık sağlanabilmektedir (Oshagbemi,2000).

İşten ayrılan personelin örgüte sağladığı katma değeri sonradan belirlemenin zor olması ve ayrılımların nedenlerine ilişkin yapılan anketlere beklenen düzeyde cevap alınmamasından dolayı araştırmacılar edimsel işten ayrılımlar üzerine eğilmekte zorlanmaktadır. Bu zorlayıcı durum davranış araştırmacılarını işten ayrılma niyeti konusuna merak duymaya daha çok yönlendirmektedir (Johnsrud ve Rosser,2002). Örgütler için ise ilgili durumun incelenmesi performansı yüksek çalışanların ayrılmasını önlemek adına hem insan kaynakları politikalarının etkinliğini ölçmek hem de bunlarda ihtiyaca göre değişiklik yapma ve ayrılma davranışının sonuçlarına göre daha düşük maliyetli olma gibi avantajları barındırmaktadır (Hayes vd.,2012).

Bu bağlamda araştırmanın amacı etik liderlik (EL), algılanan örgütsel destek (AÖD), iş tatmini (İT) ve işten ayrılma niyeti (İAN) değişkenleri ilişkisini bakanlık çalışanları örnekleminde ele almaktır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle ilgili değişkenler açıklanacaktır. Daha sonra araştırma kısmında ilgili değişkenlerin birbirlerine olan etkileri ortaya konacaktır.

Etik Liderlik

Sosyal bilimler alanında etik kavramı ilgi çekici olmakla birlikte son yıllarda Enron ve Worldcon gibi dünyaca ünlü işletmelerde yaşanan yolsuzluk olayları ve etik ihlallerle beraber liderlerin etik değerlerden uzaklaştıkları birtakım çarpıcı eylemler gözlemlenmiştir. Etik liderliğin yönetsel anlamdaki önemi modern liderlik yaklaşımlarından etkilenmekle beraber merkezine etik kavramını alan bir liderlik yaklaşımının yaygınlaşmasına neden olmaktadır (Brown ve Treviño,2006; Palmer,2009).

Örgütler amaçlarını yerine getirirken çevreleri ile etkileşim hâlinde bulunmaları sebebiyle bireysel, ailevî ve etik değerlerin farklılıklarını takip etmek zorundadırlar. İşletmeler sorumlu buldukları çevreleri ve normatif-denetleyici devlet tarafından devamlı şekilde izlenmekte, kanunlara ve etik kurallara ters bir eylem gerçekleştirdiklerinde hukukî yaptırım ve cezalarla karşılaşmaktadırlar. Örgütlerin yaptırımlarla yüz yüze gelmemesi için dünya çapındaki farklılaşan etik değerleri sürekli gözlemlemesi ve bunlara uygun kararlar

alması gerekmektedir. Bu sebeple farklılığın izlenebilmesi ve kararların etik değerlere uygun bir şekilde verilebilmesi için etik liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Brown vd.,2005).

Tanımlar bir kavramın anlaşılması açısından son derece önemli adlandırma yöntemlerindedir. Bu bağlamda literatürde yer alan bazı etik lider ve etik liderlik tanımları Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Etik Lider(lik) Tanımları*

Araştırmacı	Tanım
Kanungo,2001	Etik liderlik “diğerlerinin yararına davranışlarda bulunurken aynı zamanda öbür kişilere zarar verici eylemlerden kaçınmak”tır.
Zhu vd.,2004	Etik lider “ahlâk kuralları çerçevesinde tutumlar ortaya koyan, çalışanların bireysel ihtiyaçlarına önem veren, ön yargılı ve adalete ters düşen tutum ve davranışlardan kaçınan, çalışan hakları konusunda duyarlı kişi”dir.
Brown ve Treviño,2006	Etik lider “iş arkadaşlarına adaletli davranan, dürüstlük ve güvenilirlik gibi olumlu kişisel özelliklere sahip birey”dir.
Piccolo vd.,2010	Etik liderlik “çalışanlar arasındaki uygun davranış tiplerinin gelişmesini sağlayan, onların eylemleri ve ilişkilerinde özellikle karar alma süreçlerinde etik anlamda çift yönlü iletişimi baz alan” bir liderlik türüdür.
Jordan vd.,2013	Etik liderlik “bilişsel ahlâki gelişim düzeyi yüksek olan üst düzey yöneticilerin çalışanlarına bu ahlâki özellikleri rol model olarak aktarabilmesi ve bu yönde bir algı oluşturması”dır.

*Tanımlar ilgili literatürden derlenmiştir.

Kanungo (2001) etik liderliğin örgüte ve topluma hizmet etmesine ve bireysel gelişim için sağlayacağı yararları odaklanmaktadır. Bu bağlamda tutum ve davranışların etik yönüyle ilgili değerlendirmede davranışın altında yatan sebebin, davranışın kendisinin ve davranışın değerlendirildiği sosyal ortamın dikkate alınması gerektiğini ifade etmektedir. Bu açıdan lider çevresindeki kişilere yararlı davranışlarda bulunuyorsa etikdir, zarar verecek davranışlar sergiliyorsa etik olmaktan uzaklaşacaktır.

Resick vd.(2006)’ye göre etik lideri açıklayabilmek için onun sahip olduğu 6 temel özelliği öncelikle ortaya koymak gerekmektedir:

- ✓ Tutum ve davranışlarda etik kuralları ilke edinmek,
- ✓ Örgüt çalışanlarının hak ve hukukuna saygı göstermek,
- ✓ Adaleti ilke edinmek,
- ✓ Astları karar alma mekanizmalarına katılımını sağlamak,
- ✓ Başarısızlığı ve başarıyı çalışanlarla paylaşmak,
- ✓ Örgüt içerisindeki adalet duygusundan ve temel haklardan ödün vermemek.

Etik liderlik, liderin astları ile kurduğu ilişkilerde dürüst, âdil ve güvenilir olmak gibi normatif değerlere uygun davranmakla ilgilidir. Bu kapsamda etik liderin liderlik davranışına ilişkin kararlarını etik sonuçları düşünerek vermesi ve karar süreçlerinde ilkeli davranması beklenmektedir. Bu lider türü izleyenleri bireysel ve kişiler arası ilişkilerinde ahlâk kurallarına uygun davranışları sergilemeye yönlendirir ve karar aşamasında takipçileriyle iletişim kurup destek sağlayarak ahlâk kurallarını çiğnememeye özendirir (Brown vd.,2005). Etik liderlik, liderlik süreci içerisinde liderlik yetenekleri ile etik değer ve normlar arasındaki dengenin sağlanması ve bireylerin karakterlerinden etkilenmeden, ön yargısız olarak kişisel inanç farklılıklarını olduğu gibi kabullenmeyi kapsamaktadır (Mayer vd.,2009). Etik liderler astlarının bireysel ahlâki inanç ve düşüncelerini etkileyerek, çalışmalarını anlamlandırarak onları motive etmektedirler (Resick vd.,2006; Hartog ve Belschak,2012).

Etik liderliğin iki temel boyutu olduğu savunulmaktadır. Birincisi liderin ahlaki yönüyle ilgilidir. Etik lider aynı zamanda ahlaki kurallara uygun davranan bir bireydir. İkinci boyut ahlâklı bir birey olması gereken etik liderin aynı zamanda ahlâklı bir yönetici olması ile ilişkilidir. Etik liderlik için etik değerler kapsamında astları motive etmek, ödüllendirme ve cezalandırma sisteminde etik kurallar bünyesinde davranış sergilemek gerekmektedir (Treviño vd.,2000). Brown ve Treviño (2006)’ya göre etik ilkeleri gözetilen liderler “etik ilke ve

değerleri iş arkadaşlarıyla paylaşan, tartışan ve etik davranışların örgüt içinde yayılmasını sağlamak için ödül sistemini işlevsel hâle getirerek çalışanları olumlu yönde tetikleyen ahlâklı kişilerdir.

Algılanan Örgütsel Destek

Eisenberger vd.(1986) işveren ve çalışan arasında meydana gelen sosyal değişim ilişkisi hakkında katkı sunmak amacıyla algılanan örgütsel destek terimini ortaya koymuşlardır. Sosyal Değişim Teorisi bakış açısından örgütün çalışanına iyi bir biçimde davranmasının bireyde oluşturduğu algı örgütsel desteğin temelini oluşturmaktadır (Sökmen vd., 2017). İş görenin çıkar ve refahı ile ilgilenildiği hissini duyması örgütün çalışanına ne kadar değer gösterdiği ve onun mutluluğuna ne denli önem verildiği ile ilgili çalışmada algı oluşturmaktadır (Kurtessis vd.,2017). Kişilerin sahip olduğu algılar kendilerinin tutum ve davranışlarını belirlemektedirler. Bu anlamda çalışanlar örgütle kurdukları ilişkilerin denge düzeyini ölçümlemek adına algılama süzgeçlerinden yararlanmaktadırlar (Shusha,2013).

Tanımlar bir kavramın anlaşılması açısından son derece önemlidir. Bu bağlamda literatürde sıklıkla atıf alan algılanan örgütsel destek tanımları Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Algılanan Örgütsel Destek Tanımları*

Araştırmacı	Tanım
Lynch vd.,1999	“çalışanların gözünde örgüt ile aralarındaki girdi-çıkıtı alışverişinde işletmenin iyi veya kötü niyetinin bir sembolü”dür.
Eisenberger vd.,2002	“çalışanların örgüt tarafından kendilerine değer verildiği, düşüncelerinin önemsendiği ve iş görenlere sağlanacak faydaların işletme tarafından dikkate alındığına dair inanç ve algıları”dır.
Aselage ve Eisenberger,2003	“örgüt ile çalışanın psikolojik sözleşmesi”dir.
Aubé vd.,2007	“iş görenlerin gösterdikleri çabalara karşı örgüt içinde eşit şekilde değer görmesinde, hastalık, işle ilgili problemler gibi durumlarda işletmelerin çalışanlara yardımcı olmasında, onların yaptıkları işleri ilginç ve özendirici kılmasında ve onlara eşit çalışma şartları sağlamasında örgüte karşı hissetmiş olduğu derecenin karşılığı”dır.
Kurtessis vd.,2017	“çalışanın üyesi olduğu işletmenin bireyin katkısına ne kadar değer verdiği ve onun refah içinde olmasını ne kadar önemli gördüğüne yönelik algısı”dır.

*Tanımlar ilgili literatürden derlenmiştir.

Destekleyici bir örgüt çalışanlarına karşı yardımsever davranan ve ilgi gösteren bir kurumdur. Bu örgütler çalışanları ile iftihar etmekte, kendilerine değer göstermekte ve iş görenlerin ihtiyaçlarını karşılama çabası içerisine girmektedirler. Böylelikle çalışanların performansları artış göstermekte ve kendilerini örgüte ait hissetme durumu oluşmaktadır (Wayne vd.,1997).

Thomas ve Ganster (1995)’a göre çalışanlara sergilenen ve onların algıladığı 2 çeşit destek türü bulunmaktadır:

- *Aileye ve özel yaşama dönük destek* çalışma yaşamıyla özel hayatın birbiriyle olan ilişkisini koordine etmeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda çalışma saatlerinin düzenlenmesi, çocuklara yönelik bakım evi hizmetinin sağlanması, fiziksel ve zihinsel sağlık yardımlarının yapılması, evden çalışma gibi birçok destek verilebilmektedir.
- *Yönetici veya üst desteği:* Çalışılan pozisyonun durumuna göre yöneticiler iş görenlerle iletişim içinde bulunarak onların gelişimine katkıda bulunacak koçluk ve mentorluk gibi bireysel destekler sağlayabilmekte, onlara yönelik çeşitli kurslar, eğitim fırsatları sunabilmekte ya da kariyer plânlaması yapabilmektedirler.

Örgütsel destek uyum sağlama, kariyer ve finansal destek olmak üzere üç alt boyuta sahiptir (Kraimer ve Wayne,2004):

- ❖ *Uyum sağlama* örgüte yeni katılan çalışanların ya da farklı bir coğrafyaya çalışmak için taşınan iş görenlerin işletmeye adapte olmasını ve fiili geçişini basit kılmak amacı ile örgütün kişilere gösterdiği ilgilenme yönündeki politika ve uygulamalardır. Bu kapsamda kültürlerarası eğitim, taşınma yardımı ve dil eğitimi gibi uyum faaliyetleri yer almaktadır.

- ❖ *Kariyer desteğinde* örgütün çalışanların kariyer ihtiyaçları ile ne kadar ilgili olduğu incelenmektedir. Uzun süreli kariyer plânlamaları ve kariyer odaklı performans değerlendirmeleri bu uygulamalardan bazılarıdır.
- ❖ *Finansal destek* çalışanın tazminat ve istihdam olanakları açısından örgüte katkılarının ne ölçüde ödüllendirildiğini ifade etmektedir. Prim miktarları, geçim masrafları, dinlenme süreleri finansal desteği yansıtmaktadır.

Algılanan örgütsel destek çalışanların örgütün refahını gözetmesini ve işletmenin amaçlarına başarıyla ulaşmasını istemesini sağlamaktadır. Ayrıca örgütün işgörenlerin performanslarının farkına vararak onları ödüllendirdiği anlamına da gelmektedir (Burke,2003). Eisenberger vd. (1986) örgütsel destek algısının fizyolojik, psikolojik ve sosyal özelliklere sahip olmasına rağmen psikolojik yönünün ağır bastığını öne sürmüşlerdir. Algılanan destek ile birlikte övgü ve takdir ihtiyacı karşılanan işgörenler örgüt ile bir duygusal bağ geliştirerek kendi kimliklerine entegre edeceklerdir. Düşük performans gösteren ve örgütüne karşı mesafeli bir duruş sergileyen çalışanların mutluluk ve refahının önemsenmesi ile iknâ edilmesi durumunda bireyin geliştirilebileceği ileri sürülmektedir (Eisenberger vd.,1986).

Rhoades ve Eisenberger (2002) AÖD öncüllerini adalet, iş koşulları, ödüller ve yönetici desteği şeklinde; Allen vd.(2003) ise İKY uygulamaları, kişisel özellikler, örgütsel adalet, örgütsel güven ve yönetici desteği olmak üzere beş grupta toplamışlardır.

İşletmelerin örgütsel destek konusunda düştükleri en belirgin hata çalışana öncelikle maddi imkânlar sağlayarak destek sağlamalarıdır. Bu durum çalışana istenilen ölçüde mutlu etmemekle birlikte daha fazla para kazanma duygusu tatmin edilemeyince işten geri çekilme davranışlarına da neden olmaktadır. Özellikle manevi değerler üzerinden yapılacak özendiriciler çalışanın kendisini önemli hissetmesine, değer verildiği algısının oluşmasına, özgüveninin gelişmesine ve yeteneklerinin farkına varmasına etki etmektedir (Aselage ve Eisenberger,2003).

İş Tatmini

İlk iş tatmini araştırmaları I. Dünya Savaşı yıllarında yapılmaya başlanmış olup bu kavram Taylor ve Gilbert tarafından “minimum stres ve yorgunluk yaratacak bir yöntemle fabrikada çalışmak” şeklinde tanımlanmıştır. İş tatmini kavramının sistematik ve kapsamlı incelemelerinin 1924 ile 1933 yılları arasında yapılan Hawthorne Araştırmaları’na dek uzandığı ifade edilmektedir (Judge vd.,2008).

Tatmin kavramı “bireyin sosyokültürel çevresinden, hayatından, işinden ve kurmuş olduğu ilişkilerden haz alması ve bunu duygusal açıdan hissetmesi” ile ifade edilmektedir. Pek çok farklı tanımı bulunan iş tatmini “genel anlamda çalışanın işinden duyduğu hoşnut olma ya da olmama durumu”nu yansıtmaktadır (Froese ve Xiao,2012). Williams ve Hazer (1986) iş tatminini “çalışanın işin özelliklerine verdiği duygusal tepki” olarak görürlerken, Henne ve Locke (1985) ise bu kavramı “zihinsel veya fiziksel tepkiler yaratan psikolojik bir durum” ile ilişkilendirmektedirler. Locke (1969) tarafından iş tatmini detaylı bir algı, etkilenme ve değerlendirme süreci olarak görülmektedir. Öncelikli olarak bireyler tarafından işlerinde karşılaşılan tüm durumların, görevlerin ve çıktıların değerlendirmesi bilinçdışı olarak yapılmaktadır. Bireyin durumu ve amaçlarıyla kendisinin benimsediği ilkeleri ve değerleri ve bu içselleştirilen şeylere verilen önem sürecinde kişinin sahip olduğu duygusal mekanizma otomatik bir ilişki kurmaktadır. İçinde bulunan örgütsel bağlamdan da etkilenen değerlendirmeler nihayetinde bireyin aklındaki iş tatmini şeklinde sonuçlanmaktadır (Locke,1969).

Tanımlar bir terimin kavranması açısından son derece önem ifade etmektedirler. Bu bağlamda literatürde yer alan bazı iş tatmini tanımları Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. İş Tatmini Tanımları*

Araştırmacı	Tanım
Locke,1969	“aslında bireyin kısa vadede oluşturmuş olduğu bir anlık düşünce şeklinden ziyade belli bir deneyimin sonunda ulaşılmış olduğu ve içerisinde pek çok etki ve değerlendirmeleri barındıran bir süreç”tir.
Hackman ve Oldham,1975	“çalışanların işin genel özelliklerinden memnun olup olmadıkları”dır.
Schneider ve Snyder,1975	“işin ilerleyişi, yönetimin işe karşı tutumu gibi işin mevcut olduğu koşullarda ya da iş güvenliği, ücret gibi yapılan iş sonucunda çalışanın elde ettiği çıktıları değerlendirmesi” ve “bireyin değerler, normlar ve tutumlar sisteminden geçerek yaptıkları işe karşı hissettikleri içsel duygular”dır.
Oshagbemi,2000	“çalışanların işlerine karşı verdiği değer ile iş’ten edindikleri etkileşime dayanan duygusal bir tepki”dir.
Weiss,2002	“bir tutum olarak bireyin iş veya iş durumu hakkında olumlu veya olumsuz değerlendirme yargısı”dır.

*Tanımlar ilgili literatürden derlenmiştir.

İş tatmini çalışanın iş ile ilgili tecrübe ve duygularını ifade etmekte işinde ne kadar mutlu olduğunu anlatmakta kullanılmaktadır. Çalışanın işi ve iş çevresi ile olan etkileşimi ve sonucunda ortaya çıkan ilişkiyi açıkladığını söylemek de mümkündür (Weiss,2002). Hackman ve Oldham (1975) iş tatmininin sağlanması için iş için ihtiyaç duyulan “beceri çeşitliliği”, iş ile “özdeşleşme”, iş gerçekleştirilirken çalışana tanıdığı “özerklik”, “işin anlamı” ve performans hakkında alınan “geri bildirim” bulunması gerektiğini söylemektedirler (Kenek ve Sökmen, 2018).

İş tatminsizliği çalışanın üzerinde psikolojik bir baskı oluşturmaktadır. Bir stres unsuru niteliği taşımakla birlikte yoğun çalışma saatleri, ağır iş koşulları ile daha da artmaktadır. Bu tempo içerisinde sosyal yaşamları zayıflamakla birlikte çalışanın kendisine ayırdığı zamanda azalmaktadır. Çalışan artan bu olumsuzluklar doğrultusunda işe geç kalma, devamsızlık ya da işten ayrılma davranışları ile bu baskıyı azaltma içerisine girmektedir (Currihan,1999). Diğer taraftan işlerinden duydukları memnuniyet düzeyleri arttıkça bireylerin yaşam doyumlarının da artış gösterdiği ifade edilmektedir (Aydıntan ve Koç, 2016; s:73).

İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma “birey ile örgüt arasındaki iş bağlarının sona ermesidir”. Gönüllü ve zorunlu işten ayrılma olmak üzere iki çeşit bireysel işten ayrılmadan bahsedilebilmektedir. Gönüllü işten ayrılmada birey örgütle iş ilişkisini sonlandırma işlemini kendisi başlatırken; zorunlu işten ayrılmada çalışanın işten çıkarma gerçekleşmekte ya da işten ayrılma eylemini örgüt başlatmaktadır. Literatürde çoğunlukla gönüllü işten ayrılma üzerine çalışmaların yoğunlaştığı saptanmıştır (Price ve Mueller,1981).

Gönüllü işten ayrılmanın en önemli bilişsel belirleyicisi işten ayrılma niyetidir (Lee ve Mowday,1987; Tett ve Meyer,1993). Tett ve Meyer (1993)’e göre bir örgütten ayrılma isteği “çalışanların bilinçli ve kasıtlı olarak ayrılmayı tasarlamalarıdır”. Genellikle bu niyet belirli bir zaman dilimi referans alınarak belirlenmektedir. Örneğin, bir sonraki ay, gelecek yıl içinde gibi zaman aralıkları ile ifade edilebilmektedir.

İşten ayrılma niyeti “çalışanın gönüllü olarak kalıcı olacak şekilde mevcut örgütünü terk etme düşüncesidir”. İAN genel anlamda iş tatminsizliği ile eş zamanlı olarak başlamaktadır. Bu niyet çalışanın işinin iyi ve kötü yönlerini analiz ettikten sonra uygun olup olmadığına karar verdiği iş arama hazırlıklarına yol açabilmektedir. Daha iyi alternatifler bulunduktan sonra niyeti olan çalışanlar belirli bir iş teklifini kabul etmeye ve belirli bir tarihte istifa etmeye karar vermektedirler (Griffeth vd.,2000).

İşten ayrılmaya yönelen çalışanın bu eğilimi eyleme geçirmesi hem zamana hem de birtakım etkenlere bağlıdır (Mobley,1977):

- Mevcut iş tatmininin belirlenmesi,
- İşten ayrılma imkânının varlığı,

- iii. İşten ayrılma düşüncesinin kesinlik kazanması,
- iv. Mevcut iş ile alternatiflerin kıyaslanması,
- v. İşten ayrılma ya da ayrılmama davranışı sergileme.

Çalışan bireyin işten ayrılma niyeti bir anda oluşan bir durum değildir. Belirli etkenlerin bir süre boyunca bir araya gelmesi sonucu ortaya çıkan bir istektir. İşten ayrılma niyetini doğrudan etkileyen faktörlerin başında iş tatmini, mesleki yorgunluk, mobbing, örgüt içi adaletsizlik, ücretlendirme ve alternatif iş imkânları gelmektedir. Bireyin işten ayrılma niyetine girmesinin önemli bir nedeni çalışanın yöneticisi tarafından baskıya ve negatif davranışlara uğramasıdır (Hom vd.,1992; Aylan ve Koç, 2016).

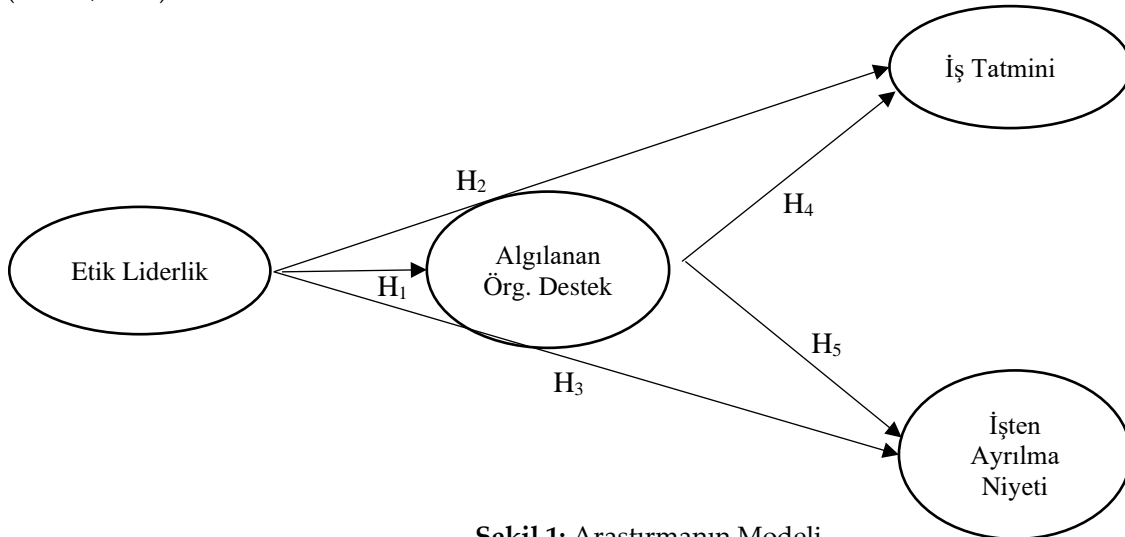
Örgütler için çalışan devir hızının artması istenen bir durum değildir. Çalışanların işten ayrılması ve bu durumun mevcut çalışanlar üzerindeki etkileri iş yerindeki performans sonuçlarına yansımaktadır. İş yükü artan veya kendisinin de işten çıkarılacağını düşünen çalışanın performansı düşebilmektedir. Ayrılmak isteyen çalışanın gösterdiği üretkenlik karşıtı tutum ve davranışlar örgüt içinde sonuçları kötü olabilecek senaryoları beraberinde getirmektedir. Ayrıyeten işten ayrılma örgütler açısından çift yönlü boyuta sahiptir. Beklentileri karşıla(ya)mayan, etkili performans gösteremeyen bir çalışanın işten ayrılması örgüt açısından olumlu bir durum oluşturmaktadır. Ancak örgüte katkısı yüksek, performansı beklenenin üstünde bir çalışanın ayrılması ise işletme açısından yeni iş görenin tedariki ve seçimi, oryantasyonu, eğitimi gibi ek maliyetler getirecek negatif bir sonuç doğurmaktadır (Jackofsky,1984).

Etik Liderliğin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü: Kamu Sektöründe Bir Araştırma

Yöntem

Yapılan araştırmanın amacı etik liderlik ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisini ve etik liderliğin iş tatmini ile işten ayrılma niyetine etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolünü ele almaktır. Araştırma amacına yönelik hipotezlerin de bulunduğu ve teorik alt yapıya dayanarak değişkenler arasında var olduğu düşünülen ilişkileri açığa çıkarmak amacıyla ilgili aşağıda gösterilen ilişkiyel tarama nicel araştırma modeli oluşturulmuştur (Şekil 1). Genel tarama modeli türlerinden, ilişkiyel tarama modeli; iki ya da daha fazla sayıdaki değişken arasında, birlikte değişim varlığı ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan bir araştırma modelidir (Fraenkel ve Wallen, 2009; Karasar, 2005). Model gereği, değişim varlığı ve/veya derecesini belirlemek için araştırmanın gerçekleştirildiği bakanlıkta görev yapan kamu çalışanlarının liderlik ve örgütsel destek algıları ile işlerinden tatmin düzeylerini ve işten ayrılmaya yönelik niyetlerini tespit edebilmek amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır.

Belirtilen amaç doğrultusunda kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak bir bakanlığın merkez teşkilatında görev yapan kamu çalışanları üzerine araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanı gerçekleştirdiği 2019 yılı Nisan-Mayıs döneminde ilgili bakanlığın merkez teşkilatında görev yapan çalışan sayısı toplam 697'dir ve 289 tane katılımcıdan analiz için kullanılabilir anket formu sağlanmıştır. Bu çerçevede elde edilen örneklem (S=289) evrenin (N=697) yaklaşık % 41'ini yansıtmaktadır. Ulaşılan bu sayı evreni temsil etme yeteneğine sahiptir (Cohen, 2013).



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Şekil 1'deki model ve ilgili literatür kapsamında oluşturulan hipotezler ve hipotezlerin dayanak noktaları şu şekildedir:

Liderin takipçileriyle oluşturduğu sosyal ilişkinin etik liderliğe değer kattığı görülmektedir (Van den Akker vd.,2009). Lider çalışanın olumlu davranışlarını övgü, onaylama, teşekkür gibi manevi refahını artıracak şekilde ödüllendirdiği takdirde çalışanın örgütsel destek algısı artmaktadır (Settoon vd.,1996). Örgütsel desteğin alt boyutlarından yönetici desteğinde ve buna bağlı olarak yöneticinin liderlik özelliği sergilediği durumlarda etik ilkelere dayalı örgütsel ödüller ve ücretlendirme, promosyonlar, işin yeniden tasarımı gibi olumlu iş koşulları önemlidir. Bunlar zamanlama açısından doğru olarak kullanılabilirse örgütsel desteğe önemli katkıda bulunabilirler (Burke,2003). Treviño vd.(2000) etik liderliği ahlâklı olma kavramı ile açıklamışlar ve bu tarz yöneticilerin gerek ödül gerekse ceza sisteminde adil davranışlar sergilemesi ile çalışanlarını bilinçli şekilde desteklediklerini belirtmişlerdir. Etik liderler izleyenleri bireysel ve kişiler arası ilişkilerinde ahlâk kurallarına uygun davranışları sergilemeye yönlendirmektedirler. Karar aşamasında takipçileriyle iletişim kurup destek sağlayarak ahlâk kurallarını çiğnememeye özendirirler ve çalışanlarına teşvikler sağlayarak onlara hak ettikleri ödülleri vermektedirler (Brown vd.,2005). Bir işletmede etik ilkelerin ve standartların hayata geçirilmesi, çalışan ihtiyaçlarının, değerlerinin, beklentilerinin dikkate alınarak eylemde bulunulması iş görenlerin destek algılarını artırmakta, görev ve sorumluluklarını daha etkin ve verimli gerçekleştirmelerini mümkün kılmaktadır (Valentine vd.,2006):

H1: Etik Liderliğin algılanan örgütsel destek üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Etik liderlik işten ayrılma niyeti gibi olumsuz ve istenmeyen durumlarla negatif ilişkili, iş tatmini gibi olumlu ve istenen durumlarla pozitif ilişkilidir (Brown ve Treviño,2006). Schwepker (2001) liderlerin tutum ve davranışlarının belirlediği etik iklimin sağlıklı olması ile işten ayrılmaların düşük ve iş tatmininin yüksek düzeyde olacağını vurgulamaktadır. Brown vd.(2005) tarafından yapılan araştırmanın sonucunda etik liderliğin çalışanların iş tatminini pozitif etkilediği bulunmuştur. Neubert vd.(2009) etik liderliğin iş tatmini üzerinde hem doğrudan hem dolaylı olarak olumlu yönde etkileri olduğunu ortaya koymaktadırlar. Yüksek düzeyde etik davranış gösteren liderlerin takipçileri diğer liderlerin izleyicilerine göre daha yüksek düzeyde iş tatmini sergilemektedirler (Yates,2014). İşten ayrılma niyetini doğrudan etkileyen faktörler içerisinde örgüt içi adaletsizlik önemli bir yer işgal etmektedir. Çalışan bireyin yöneticisi tarafından baskıya ve negatif davranışlara uğraması bu süreci hızlandırmaktadır (Hom vd.,1992). Etik liderler çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltmada (DeFrank ve Ivancevich,1998; Jaramillo vd.,2009) temel rol oynamaktadırlar:

H2: Etik Liderliğin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Etik Liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanların işletme yararına davranışlar sergileme eğilimlerinin fazla olduğu görülmektedir (Eisenberger vd.,1986). Algılanan örgütsel destek arttıkça çalışanların geç kalma, devamsızlık, işi aksatma ve işten ayrılma gibi örgütle olan ilişkisini kesmeye yönelik hâl ve eylemlerinde azalma ve iş tatmininde artış görülecektir (Rhoades ve Eisenberger,2002; Allen vd.,2003). AÖD arttıkça çalışan bireylerde bağlılık, iş tatmini, performans artarken; işten ayrılma niyeti ve çalışanlarda oluşan strese bağlı endişeler ise azalmaktadır (Eisenberger vd.,1990). Örgütsel desteğin algılanması sonucu iş tatmini artan bir çalışanda pozitif bir ruh hâli ortaya çıkmaktadır (Burke,2003; Baranik vd.,2010). Çalışanlar örgütlerinin sürekli olarak arkalarında durduğundan ve kendi iyiliklerini önemsediklerinden emin olduklarında karşılıklılık normu gereği örgütsel amaç ve hedeflere ulaşma konusunda içtenlikle yardımcı olmaktadır ve bu durum onların ayrılma niyetini engellemektedir (Eder ve Eisenberger,2008). Algılanan örgütsel desteği artıran iş güvenliği, otonomi, eğitim ve gelişim fırsatları gibi insan kaynakları uygulamaları da örgütün çalışanlara değer verdiğini hissettirmekte ve sonucunda çalışanların örgütten ayrılma isteğini azaltmaktadır (Allen vd.,2003). Edwards ve Peccei (2010) örgütsel desteği algılayan çalışanların örgütle aralarında psikolojik bir bağ geliştirip daha az işten ayrılma niyeti gösterdiklerini ortaya koymuşlardır:

H4: Algılanan örgütsel desteğin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H5: Algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır

H6: Etik Liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı bir etkisi vardır.

H7: Etik Liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı bir etkisi vardır.

Kullanılan Ölçekler

Araştırmada katılımcıların etik liderliğe ilişkin algılarını ölçmek için Berghofer ve Schwartz (2008)'in geliştirdiği 6 maddelik "Etik Liderlik Ölçeğinden" yararlanılmıştır. Katılımcıların algılanan örgütsel destek algıları için Eisenberger vd. (1986)'nin geliştirdiği 36 maddelik ölçeğin 8 soruluk kısa hâli tercih edilmiştir. İş tatmini Brayfield ve Rothe (1951)'un geliştirdiği 5 maddeden oluşan araç yardımıyla ölçülmüştür. İşten ayrılma niyeti Bluedorn (1982) tarafından geliştirilen ve 3 maddeli "İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği" ile araştırılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin tamamı beşli Likert biçiminde hazırlanmıştır ve her ölçek sorusu 1=Hiç Katılmıyorum'dan 5=Tamamen Katılıyorum'a doğru artarak sıralama ile derecelendirilmiştir. Kamu çalışanlarına ölçekler hem elektronik ortamda hem de elden dağıtılarak yüksek katılım elde edilmesine çalışılmıştır. Araştırma verileri SPSS 26 paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir.

Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin veri çıktıları frekans analizi sonucunda yüzdesel değerlerle ortaya konulmuştur. Araştırmaya 124 kadın ve 165 erkek katılmıştır, bunların % 73'ü evli, % 27'si bekârdır. Katılımcıların % 21'i 20-29, % 34'ü 30-39, % 45'i 40 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların % 21'i lise, % 68'ü lisans, % 11'i yüksek lisans ve üstü mezundur. Çalışma süresi bakımından katılımcıların % 18'i 0-5 yıl, % 28'si 6-10 yıl, % 41'i 11-15 yıl, % 13'ü 16 yıl ve üzerindedir. Ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach's Alfa analizi uygulanmıştır. Hipotez testleri için korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

Tablo 4: Değişkenlerin Güvenilirlik Katsayıları ve Korelasyon Değerleri

	EL	AÖD	İT	İAN
Etik Liderlik	[0.989]			
Algılanan Örgütsel Destek	,494**	[0.896]		
İş Tatmini	,488**	,491**	[0.878]	
İşten Ayrılma Niyeti	-,406**	-,416**	-,688**	[0.884]

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (iki yönlü), [Parantez içindeki değerler Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısıdır]

Tablo 4'te aktarıldığı gibi etik liderlik ölçeği 0.989, aöd ölçeği 0.896, iş tatmini ölçeği 0.878 ve işten ayrılma niyeti ölçeği 0.884 güvenilirlik değerine sahiptir. İlgili dört değere göre ölçeklerin güvenilirlik katsayıları yüksek güvenilirlik düzeyindedirler.

Değişkenler arası ilişkileri göstermek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda etik liderlik ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=0.494$, $p>0.01$), etik liderlik ile iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=0.488$, $p>0.01$), etik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki ($r=-0.406$, $p>0.01$) bulunmuştur. Algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=0.491$, $p>0.01$), aöd ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönde anlamlı bir ilişki ($r=-0.416$, $p>0.01$) tespit edilmiştir.

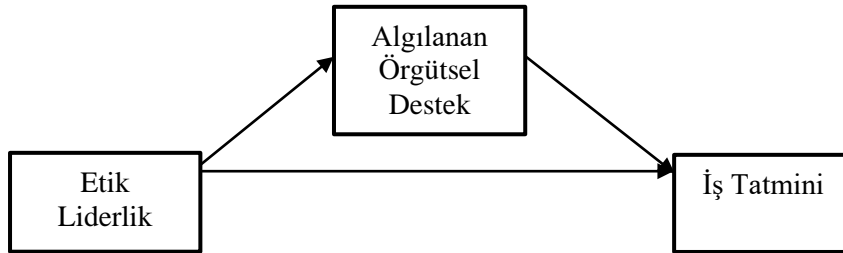
Tablo 5: Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişkenler					
Etik Liderlik	Algılanan Örg. Destek		İş Tatmini		İşten Ayrılma Niyeti	
	β	Sig	β	Sig	β	Sig
	0.494	0.000	0.488	0.000	-0.406	0.000
	R ² =0.312 F=62,575		R ² =0.289 F=60,572		R ² =0.213 F=46,565	
Algılanan Örgütsel Destek	İş Tatmini		İşten Ayrılma Niyeti			
	β	Sig	β	Sig		
	0.491	0.000	-0.416	0.000		
	R ² =0.318 F=63,584		R ² =0.214 F=46,025			

Regresyon analiz sonuçlarına göre etik liderliğin algılanan örgütsel desteğe anlamlı bir etkisinin olduğu ($\beta=0.494$; $p<0,001$) ve % 31,2 düzeyinde açıklayıcı olduğu ($R^2=0.312$), iş tatminine anlamlı bir etkisinin olduğu ($\beta=0.488$; $p<0,001$) ve % 28,9 seviyesinde açıkladığı ($R^2=0.289$), işten ayrılma niyetine de anlamlı bir etkisinin olduğu ($\beta=-0.406$; $p<0,001$) ve % 21,3 oranında açıkladığı ($R^2=0.192$) görülmektedir. Bu sonuçlara göre 1., 2. ve 3. hipotezler kabul edilmiştir. Buna göre kamu çalışanlarının etik liderlik algılarının artması durumunda algılanan örgütsel destek ve iş tatmini düzeylerinin artacağı, işten ayrılma niyeti seviyelerininse azalış göstereceği ifade edilebilir.

Bununla birlikte algılanan örgütsel desteğin iş tatminine anlamlı bir etkisinin olduğu ($\beta=0.491$; $p<0,001$) ve % 31,8 düzeyinde açıkladığı ($R^2=0.318$), işten ayrılma niyetine anlamlı bir etkisinin olduğu ($\beta=-0.416$; $p<0,001$) ve % 21,4 seviyesinde açıkladığı ($R^2=0.214$) görülmektedir. İlgili bulgulara dayanarak Hipotez 4 ve 5 kabul edilmiştir. İlgili sonuçlardan hareketle bireylerin algılanan örgütsel destek algılarının artış göstermesi hâlinde iş tatmini düzeylerinin artacağı, işten ayrılma niyeti düzeylerinin ise azalacağı ifade edilebilir.

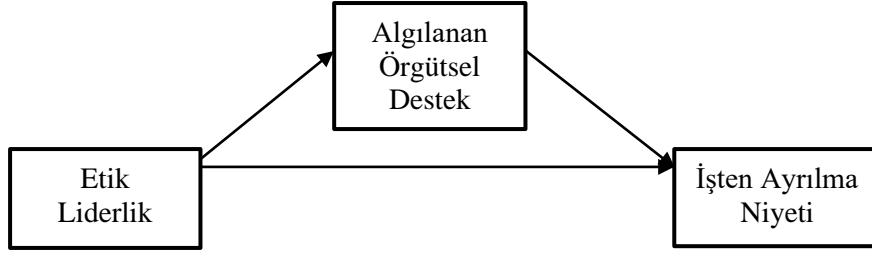
Etik liderlik algısının iş tatminine ve işten ayrılma niyetine olan etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünün belirlenmesinde aracı değişken analizi yöntemi (Baron ve Kenny,1986; Hayes,2019) kullanılmıştır. Bu yöntemde aracılık rolü üç değişkenli model oluşturularak belirlenebildiği için çalışmamızda iki ayrı model oluşturulmuştur. İlk olarak etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı etkisine yönelik model test edilmiştir.



Şekil 2: Aracı Değişken Modeli 1

Model 1'deki regresyon analizi sonuçlarına göre birinci adımda etik liderliğin iş tatminine anlamlı etkisinin ($\beta=0.488$; $p<0,001$) olduğu; ikinci adımda ise etik liderliğin algılanan örgütsel desteğe anlamlı etkisinin ($\beta=0.494$; $p<0,001$) olduğu; daha sonra algılanan örgütsel desteğin iş tatminine anlamlı bir etkisinin ($\beta=0.491$; $p<0,001$) olduğu tespit edilmiştir. Son olarak etik liderlik ve algılanan örgütsel destek birlikte analize dâhil edilip iş tatminine olan etkilerine bakılmıştır. Buna göre etik liderlik ve algılanan örgütsel desteğin analize sokulmasıyla iş tatmini üzerinde etik liderliğin pozitif ve anlamlı etkisi devam etmiş ancak etki katsayısı azalmıştır ($\beta=0.368$; $p<0,001$). Algılanan örgütsel desteğin de iş tatmini üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisi

devam etmiş fakat etki katsayısı azalmıştır ($\beta=0.322$; $p<0,001$). Buna göre etik liderliğin iş tatminine olan etkisinde örgütsel destek algısının kısmi aracılık görevi gördüğünden bahsedilebilmektedir. Dolayısıyla Hipotez 6 kabul edilmiştir.



Şekil 3: Aracı Değişken Modeli 2

Model 2'deki regresyon analizi sonuçlarına göre birinci adımda etik liderliğin işten ayrılma niyetine anlamlı etkisinin ($\beta=-0.406$; $p<0,001$) olduğu; ikinci adımda ise etik liderliğin algılanan örgütsel desteğe anlamlı etkisinin ($\beta=0.494$; $p<0,001$) olduğu; daha sonra ise algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyetine anlamlı bir etkisinin ($\beta=-0.416$; $p<0,001$) olduğu tespit edilmiştir. Son olarak etik liderlik ve algılanan örgütsel destek birlikte analize dâhil edilmiştir ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Buna göre etik liderlik ve algılanan örgütsel desteğin analize dâhil edilmesiyle işten ayrılma niyeti üzerinde etik liderliğin negatif ve anlamlı etkisi devam etmiş ancak etki katsayısı azalmıştır ($\beta=-0.231$; $p<0,001$). Algılanan örgütsel desteğin de işten ayrılma niyeti üzerindeki negatif ve anlamlı etkisi devam etmiş, bununla birlikte onun da etki katsayısı azalmıştır ($\beta=-0.274$; $p<0,001$). Buna göre etik liderliğin işten ayrılma niyetine olan etkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracılık etkisinin bulunduğu görülmektedir. Dolayısıyla da Hipotez 7 kabul edilmiştir.

Sonuç ve Tartışma

Katılımcıların etik liderlik ve örgütsel destek algılarının, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin kabul edilebilir seviyede olduğu bulgularına ulaşılmıştır. İlgili literatür incelendiğinde ilgili değişkenler ile ilgili yapılan araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Sökmen vd.,2015; Bıyık vd.,2016; Sökmen ve Ekmekçiöğlü,2016; Sökmen, 2019; Sökmen ve Berk,2019; Sökmen vd.,2019; Sökmen ve Kenek, 2020).

Bakanlık çalışanlarının etik liderlik algılarının artması durumunda algılanan örgütsel destek ve iş tatmini düzeylerinin artacağı, işten ayrılma niyeti seviyelerininse azalış göstereceği belirtilebilir. Katılımcıların algılanan örgütsel destek algılarının artması durumunda iş tatmini düzeylerinin artacağı, işten ayrılma niyeti düzeylerinin ise azalacağı ifade edilebilir. Etik liderliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracılık görevi yaptığı görülmektedir. Bu çerçevede örgüt içerisinde algılanan etik liderin çalışanlarını destekleyerek onların iş tatmin düzeylerini artırıp işten ayrılma niyetlerini azaltabileceği söylenebilir. Bir bakanlıkta görev yapan 289 kamu çalışanından elde edilen bulgular değerlendirildiğinde kurumun etik ilke ve standartlar bağlamında davranması, çalışanlarını maddi ve manevi anlamda destekleyerek iş tatmin ve işten ayrılma niyeti düzeylerini göz önünde bulundurması ve bunları geliştirmeye dönük birtakım hareket tarzları sergilemesi gerektiği düşünülmektedir.

Kurumdaki etik lider, etik ilkeler ve standartlar koyarak ve geliştirerek birlikte çalıştığı bireylerinde etik davranışlar sergilemelerini desteklemeli, etik konularla ilgili eğitim almalarını sağlamalı ve etik birey olarak onlara rol model olmalıdır. Böylece liderinin etik davranışlarını, tutum ve söylemlerini gözlem yoluyla kavrayan çalışanlar benzer tipte etik davranışlarda bulunmaya başlayabilirler. Bu açıdan etik lider kendisi örgütte bulunmadığı zamanlarda bile çalıştığı bireylerin etik karar alabilmelerini ve etik davranışlarda bulunmalarını sağlamış olacaktır.

Liderin takipçileriyle oluşturduğu sosyal ilişki etik liderliğe değer katmaktadır. Lider takipçisinin olumlu davranışlarını övgü, onaylama, teşekkür gibi manevi refahını artıracak şekilde ödüllendirmeli ve böylelikle izleyicisinin örgütsel destek algısını artırmalıdır. Etik ilkelere dayalı örgütsel ödüllendirme sisteminin varlığı ve hayata geçirilmesi ile sağlanan maddi ve manevi teşviklerin zamanlama açısından doğru olarak kullanılması örgütsel destek algısına önemli katkı sağlayabilir. Diğer taraftan etik lider, vurgu yaptığı adalet unsuru ile çalışanların, tatmin düzeylerini ve örgütlerine olan bağlılıklarını artırmada da işlevsel rol oynayabilir (Ay ve Koç, 2014). Kurum içerisinde etik lider etik ilke ve standartların uygulanmasını sağlayarak,

iş görenlerin ihtiyaçlarını, değer yapılarını ve beklentilerini dikkate alarak bireylerin destek algılama düzeylerini yükseltmelidir.

Destek algısı yüksek iş görenler örgütsel amaç ve hedeflere yarar sağlayacak davranışlar gösterebilirler. Bu bağlamda kurum örgütsel desteği artırıcı iş güvenliği konusunda kesinlik, otonomi, eğitim ve gelişim fırsatları gibi insan kaynakları uygulamaları aracılığıyla çalışanlara örgütün onlara değer verdiğini hissettirmelidir. Örgütsel desteğin algılanması sonucu iş tatmini artan bir kurum çalışanında pozitif bir ruh hâli ortaya çıkacak ve bu pozitif atmosfer kurulan psikolojik bağ ile tüm kuruma egemen olacaktır.

Gerçekleşen araştırma bir bakanlığın bir birimi ile sınırlıdır. Bu anlamda genelleştirilebilir olmadığı yönünde eleştirilere açık durumdadır. Gelecek çalışmalar için farklı kültürlerden oluşan kamu veya özel örgütler arasında karşılaştırmalı olarak değişkenlerin tekrar ele alınması literatüre katkı sunulması adına faydalı olabilir.

Kaynakça

- Aubé, C., Rousseau, V., and Morin, E. M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of locus of control and work autonomy; *Journal of Managerial Psychology*, 22(5), 479-495.
- Allen, D. G., Shore, L. M., and Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Aselage, J., and Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration, *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 491-509.
- Ay, G., ve Koç, H. (2014). Determine the relation between perception of organizational justice and level of organizational commitment: Study case of teachers. *Journal of business research Turk*, 6(2), 67-90.
- Aydintan, B., ve Koç, H. (2016). The relationship between job satisfaction and life satisfaction: an empirical study on teachers. *International Journal of Business and Social Science*, 7(10), 72-80.
- Aylan, S., & Koç, H. (2016). Relationship Between Mobbing and Intention to Leave in Hotel Industry. *Journal of Tourism and gastronomy Studies*, 14, 20.
- Baranik, L.E., Roling, E.A., and Eby, L. (2010). Why Does Mentoring Work? The Role of Perceived Organizational Support. *Journal of vocational behavior*, 76(3), 366-373.
- Baron, R. M., and Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Berghofer, D. and Schwartz, G. (2008), *The Ethical Leadership Scales (Ethical Competence Scale, Ethical Leadership Scale, Ethical Organization Scale)*, USA: Trafford Publishing.
- Bıyık, Y., Şimşek, T. ve Sökmen, A. (2016). Etik İklimin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü: Bir Holdingin Yöneticilerine Yönelik Araştırma. *Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal*, 1(237-249).
- Bluedorn, A.C., (1982), "A unified model of turnover from organizations", *Human Relations*, 35, 135-153.
- Brayfield, A. H., and Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307–311.
- Brown, M., and Treviño, L.(2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., and Harrison, D. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Burke, R.J. (2003). "Nursing staff attitudes following restructuring: the role of perceived organizational support, restructuring processes and stressors", *International Journal of Sociology and Social Policy*, 23, 8/9, 129-157.

- Byrne, Z. S., and Hochwarter, W. A. (2008). Perceived organizational support and performance: Relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 54-72.
- Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Academic press.
- Currivan, D.B. (1999). The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover, *Human Resource Management Review*, 9, 495-524.
- DeFrank R. S., and Ivancevich, J. (1998). Stress on the Job: An Executive Update. *The Academy of Management Executive*, 12(3), 55-66.
- Eder, P., and Eisenberger, R. (2008). Perceived organizational support: Reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior, *Journal of Management*, 34(1), 55-68.
- Edwards, M. R., and Peccei, R. (2010). Perceived organizational support, organizational identification, and employee outcomes: Testing a simultaneous multifoci model. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 17-26.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., and Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 500-507.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., and Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., and Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention, *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- Fraenkel, Jack R., & Wallen, Norman E. (2009). *How to design and evaluate research in education* (Seventh ed.). New York: McGraw-Hill.
- Froese, F.J., and Xiao, S. (2012). Work values, job satisfaction and organizational commitment in China, *The International Journal of Human Resource Management*, 23(10), 2144-2162.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., and Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Guzzo, R. A., Noonan, K. A., and Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 617-626.
- Hackman, J. R., and Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hartog, D., and Belschak, F. (2012). Work Engagement and Machiavellianism in the Ethical Leadership Process, *Journal of Business Ethics*, 107, 35-47.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408-420.
- Hayes, L.J., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., Laschinger, H., and North, N. (2012). Nurse turnover: a literature review - an update, *International Journal of Nursing Studies*, 49(7), 887-905.
- Henne, D., and Locke, E. A. (1985). Job dissatisfaction: What are the consequences? *International Journal of Psychology*, 20(2), 221-240.
- Hom, P. W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G. E., and Griffeth, R. W. (1992). A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover, *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 890-909.
- Jackofsky, E. F. (1984). Turnover and job performance: An integrated process model, *The Academy of Management Review*, 9(1), 74-83.
- Jaramillo, F., Grisaffe, D.B., Chonko, L.B., and Roberts, J.A. (2009). Examining the impact of servant leadership on salesperson's turnover intention, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 351-365.
- Johnsrud, L.K., and Rosser, L.K. (2002). Faculty Members' Morale and Their Intention to Leave: A Multilevel Explanation, *The Journal of Higher Education*, 73, 518-542.
- Jordan, J., Brown, M. E., Treviño, L. K., and Finkelstein, S. (2013). Someone to look up to: Executive-follower ethical reasoning and perceptions of ethical leadership. *Journal of Management*, 39(3), 660-683.

- Judge, T. A., Heller, D., and Klinger, R. (2008). The dispositional sources of job satisfaction: A comparative test. *Applied Psychology: An International Review*, 57(3), 361-372.
- Kanungo, R., N. (2001). Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4), 257-265.
- Kenek, G., ve Sökmen, A. (2018). İş Özelliklerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kariyer Tatmininin Aracı Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10/3 (2018) 622-639
- Kraimer, M.L., and Wayne, S.J. (2004). An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment, *Journal of Management*, 30(2), 209-237.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., and Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory, *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884.
- Lee, T. W., and Mowday, R. T. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover, *Academy of Management Journal*, 30(4), 721-743.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior & Human Performance*, 4(4), 309-336.
- Lynch, P.D., Eisenberger, R. and Armeli, S. (1999). Perceived Organizational Support: Inferior vs Superior Performance By Wary Employees, *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 467-483.
- Mayer, D.M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. and Salvador, R.B. (2009). How Low Does Ethical Leadership Flow? Test of a Trickle-Down Model, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 1-13.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover, *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., and Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field, *Journal of Business Ethics*, 90(2), 157-170.
- Oshagbemi, T. (2000). "Gender differences in the job satisfaction of university teachers", *Women in Management Review*, 15(7), 331-343.
- Palmer, D. (2009). Business Leadership: Three Levels of Ethical Analysis, *Journal of Business Ethics*, 88(3), 525-536.
- Price, J. L., and Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses, *Academy of Management Journal*, 24(3), 543-565.
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., den Hartog, D. N., and Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics, *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 259-278.
- Resick, C.J., Hanges, P., Dickson, M., and Mitchelson, J.K. (2006). A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership, *Journal of Business Ethics*, 63(4), 345-359.
- Rhoades, L., and Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature, *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Schneider, B., and Snyder, R. A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organization climate, *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318-328.
- Schwepker, C.H. (2001). Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in the Sales Force, *Journal of Business Research*, 54, 39-52.
- Settoon, R. P., Bennett, N., and Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity, *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- Shusha, A. (2013). The role of psychological engagement in relationship between perceived organizational support and withdrawal behavior and intentions: An empirical study on small industries in Egypt, *International Journal of Business and Management*, 8(16), 22-39.
- Sims, R., and Brinkmann, J. (2002). Leaders as Moral Role Models: The Case of John Gutfreund at Salomon Brothers, *Journal of Business Ethics*, 35(4), 327-339.

- Sökmen, A. (2019). Etik Liderlik, Örgütsel Güven, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Hastane İşletmesinde Araştırma, Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 54(2), 917-934.
- Sökmen, A. ve Ekmekçioğlu, E.B. (2016). Algılanan Örgütsel Desteğin Duygusal Bağlılıkla İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi, 8(2), 118-133.
- Sökmen, A., Ekmekçioğlu, E.B. ve Çelik, K. (2015). Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Özdeşleşme ve Yönetici Etik Davranışı İlişkisi: Araştırma Görevlilerine Yönelik Bir Araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi, 7 (1), 125-144.
- Sökmen, A., ve Berk, O. (2019). Algılanan örgütsel destek, iş tatmini ve diğergamlık ilişkisi: Akademisyenler üzerine bir araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi, 11(3), 2231-2241
- Sökmen, A., Kenek, G. 2020. Normatif Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: İş Tatmininin Düzenleyicilik Etkisi, Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 55(2), 1008-1024
- Sökmen, A., Kenek, G., & Ekmekçioğlu, E. B. (2017). Etkileşimsel adalet ve duygusal bağlılık ilişkisi: Algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 196-214.
- Sökmen, A., Kenek, G. ve Uğraş, E. (2019). Etik Liderlik ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı İlişkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü, Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 54(4), 1568-1582.
- Tett, R. P., and 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.
- Thomas, L. T., and Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective, *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 6-15.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., and Brown, M. (2000). Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership, *California Management Review*, 42(4), 128-142.
- Valentine, S., Greller, M. M. and Richtermeier, S. B. (2006). Employee Job Response as a Function of Ethical Context and Perceived Organization Support, *Journal of Business Research*, 59(5), 582-588.
- Van den Akker, L., Heres, L., Lasthuizen, K. M., and Six, F. E. (2009). Ethical leadership and trust: It's all about meeting expectations, *International Journal of Leadership Studies*, 5(2), 102-122.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., and Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective, *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences, *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194.
- Williams, L. J., and Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods, *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 219-231.
- Yates, L. A. (2014). "Exploring the Relationship of Ethical Leadership with Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior," *The Journal of Values-Based Leadership*, 7(1), 1-15.
- Zhu W., May D.,R, and Avolio B.,J. (2004). The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(1),16-26.