

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ANABİLİM DALI  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**AİLE İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN ETİK LİDERLİK  
VE ETİK İKLİM ALGILARININ İŞ TATMİNİ VE İŞTEN  
AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE KURUMSALLAŞMANIN  
ARACI ROLÜ**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**BÜŞRA AKKURT**

**KOCAELİ 2021**

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ANABİLİM DALI  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**AİLE İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN ETİK LİDERLİK  
VE ETİK İKLİM ALGILARININ İŞ TATMİNİ VE İŞTEN  
AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE KURUMSALLAŞMANIN  
ARACI ROLÜ**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**BÜŞRA AKKURT**

**DOÇ. DR. ESRA ALNIAÇIK**

**Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No:16.06.2021**

**KOCAELİ 2021**



RAHMETLİ DAYIM AYHAN KARAOĞLU ANISINA..

## İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	I
TEŞEKKÜRLER.....	IV
ÖZET.....	V
ABSTRACT.....	VI
KISALTMALAR.....	VII
TABLOLAR.....	VIII
ŞEKİLLER.....	X
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

1. KURAMSAL YAPI.....	3
1.1 AİLE ŞİRKETLERİ İLE İLGİLİ TANIMLAR VE TEMEL BİLGİLER.....	3
1.1.1 Aile Şirketi Kavramı Tanımlar.....	3
1.1.2 Aile Şirketinin Kurulma Nedenleri.....	4
1.1.3 Aile Şirketinin Temel Özellikleri.....	5
1.1.4 Aile Şirketinin Güçlü Yönleri.....	6
1.1.5 Aile Şirketinin Zayıf Yönleri.....	8
1.2 AİLE ŞİRKETLERİNDE LİDERLİK, İKLİM VE KURUMSALLAŞMA.....	9
1.2.1 Aile Şirketlerinde Liderlik Kavramı.....	10
1.2.2 Aile Şirketlerinde İklim Kavramı.....	11
1.2.3 Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması.....	11
1.3 ETİK LİDERLİK.....	16
1.3.1 Etik Liderlik Kavramı ve Tanımı.....	17
1.3.2 Etik Liderliğin Özellikleri.....	18
1.3.3 Etik Liderliğin Türleri.....	20
1.3.4 Etik Liderliğin Çalışanların Tutumları Üzerine Etkisi.....	21
1.3.4.1 Örgütsel Bağlılık.....	22
1.3.4.2 İş tatmini.....	23
1.3.4.3 İşten Ayrılma Niyeti.....	24
1.4 ETİK İKLİM.....	25
1.4.1 Örgütsel Etik İklim Kavramı.....	25
1.4.2 Victor ve Cullen'in Örgütsel Etik İklim Modeli.....	27
1.4.3 Örgütsel Etik İklim Tipleri.....	30
1.4.3.1 Teorik Örgütsel Etik İklim Tipleri.....	30
1.4.3.2 Deneysel Örgütsel Etik İklim Tipleri.....	32
1.4.4 Örgütsel Etik İklim Belirleyicileri.....	35
1.4.4.1 Etik Kodlar.....	35
1.4.4.2 Sosyal Normlar.....	36
1.4.4.3 Örgüt Yapıları.....	37

1.4.4.4 Örgüte Özgü Faktörler.....	37
1.4.5 Etik İklim Sonuçları.....	38
1.5 İŞ TATMINİ.....	39
1.5.1 İş Tatmini Kavramı ve Tanımı.....	39
1.5.2 İş Tatmini Kavramının Boyutları.....	40
1.5.3 İş Tatminin Önemi.....	41
1.5.4 İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	45
1.5.4.1 Bireysel Faktörler.....	45
1.5.4.2 Örgütsel Faktörler.....	48
1.6 İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....	49
1.6.1 İşten Ayrılma Niyeti, Kavramsal Çerçeve.....	50
1.6.2 İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler.....	51
1.6.3 İşten Ayrılma Süreci.....	53
1.6.4 İşten Ayrılmanın Sonucu.....	54
1.6.5 İşten Ayrılmanın Önlenmesi Konusunda Yapılabilecekler.....	55

## İKİNCİ BÖLÜM

2. METODOLOJİ.....	57
2.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	57
2.2 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	58
2.2.1 Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Sınırlılıkları.....	58
2.2.2 Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....	61
2.2.3 Araştırma Verilerinin Toplanması.....	65
2.2.4 Anket Formu ve Kullanılan Ölçekler.....	66
2.2.5 Demografik ve İşletme Bulguları.....	69
2.2.6 Faktör Analizleri.....	75
2.2.6.1 Etik Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi.....	75
2.2.6.2 Etik İklim Ölçeğinin Faktör Analizi.....	78
2.2.6.3 Kurumsallaşma Ölçeğinin Faktör Analizi.....	80
2.2.6.4 İş Tatmini Ölçeğinin Faktör Analizi.....	82
2.2.6.5 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Faktör Analizi.....	83
2.2.7 Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi.....	84
2.2.7.1 Etik Liderlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	85
2.2.7.2 Etik İklim Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	86
2.2.7.3 Kurumsallaşma Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	87
2.2.7.4 İş Tatmini Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	87
2.2.7.5 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	88
2.2.8 Hipotezlerin Test Edilmesi.....	89
2.2.8.1 Regresyon Analizine İlişkin Bulgular.....	89
2.2.8.2 Kurumsallaşmanın Aracılık Rolü.....	100
2.2.8.2.1 Etik Liderlik ve Alt Boyutlarının İş Tatminine	

<b>Etkisinde Kurumsallaşmanın Aracı Rolü.....</b>	<b>101</b>
<b>2.2.8.2.2 Etik Liderlik ve Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kurumsallaşmanın Aracı Rolü.....</b>	<b>109</b>
<b>2.2.8.2.3 Etik İklim ve Alt Boyutlarının İş Tatminine Etkisinde Kurumsallaşmanın Aracı Rolü.....</b>	<b>116</b>
<b>2.2.8.2.4 Etik İklim ve Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kurumsallaşmanın Aracı Rolü.....</b>	<b>123</b>
<b>SONUÇLAR.....</b>	<b>133</b>
<b>ÖNERİLER.....</b>	<b>139</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>141</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>152</b>



## TEŐEKKÖRLER

Bu çalışmanın gerçekleőmesinde, öncelikle kıymetli zamanını, ilgisini ve desteğini ayırmayan, engin bilgi ve tecrubesinden yararlandığım sayın hocam Doç. Dr. Esra ALNIAÇIK'a sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

Yaőamım ve öğrenim hayatım boyunca her konuda yanımda olan, maddi ve manevi olarak destekleyen, sevgisini bir an olsun eksik etmeyen değerli annem Netice AKKURT'a, babam Adem AKKURT'a ve her daim desteği, motive etmesi ile yanımda olan kardeőim Kübra AKKURT'a, çalıőmamın her aşamasında beni yüreklendiren motive eden değerli dostlarım Gülay ÇELEBİ'ye zlem ÇELİK'e, Anket aőamamda katkıları olan Muhsin SAVAŐ'a, teyzem Lale TURAN'a bu süreçte rahmetli olan dayım Ayhan KARAOğLU'na ve çalışmaya katılan arkadaőlarıma ve gönüllülere sonsuz teőekkürlerimi ve yürekten sevgilerimi sunuyorum.

## ÖZET

Etik liderlik ve etik iklimin kurumsallaşma, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti değişkenlerine olan etkilerini ortaya koymak ve aile işletmelerinde çalışanların etik liderlik algısının ve etik iklim algısının, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine olan etkisinde kurumsallaşmanın aracılık rolünün tespiti bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. İlgili araştırmada kullanılan veriler, 2021 yılı Mart döneminde başta Kocaeli ili olmak üzere Tekirdağ, İstanbul, Erzurum, Yalova, illerinde aile işletmelerinde çalışan 388 çalışandan anket yöntemiyle elde edilmiştir. SPSS programı aracılığıyla verilere uygun olarak regresyon analizleri ve Process Makro uzantısı kullanılarak aracılık rolü analizi yapılarak değişkenlerin birbiri üzerindeki etkileri ve etik liderliğin iş tatminine olan etkisinde kurumsallaşmanın aracılık rolü, etik liderliğin işten ayrılma niyetine olan etkisinde kurumsallaşmanın aracılık rolü, etik iklimin iş tatminine olan etkisinde kurumsallaşmanın aracılık rolü ve son olarak ve etik iklimin işten ayrılma niyetine olan etkisinde kurumsallaşmanın aracılık rolü tespit edilmeye çalışılmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre etik liderlik ve etik iklimin kurumsallaşma ve iş tatminine pozitif yönde anlamlı bir etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Etik liderlik ve etik iklimin işten ayrılma niyetine negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen aracılık rolü analizi sonuçları ise etik liderliğin ve etik iklimin kurumsallaşma, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunun ve kurumsallaşmanın da iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Etik liderliğin iş tatminine etkisinde kurumsallaşmanın aracı olarak dahil edilmesiyle, etik liderliğin iş tatmine etkisi azaldığı görüldüğü ve tam anlamsızlaşmadığı için kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Etik liderliğin işten ayrılma niyetine etkisinde kurumsallaşmanın aracı olarak dahil edilmesiyle, etik liderliğin işten ayrılma niyetine etkisi azaldığı görüldüğü ve tam anlamsızlaşmadığı için kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Etik iklimin iş tatminine etkisinde kurumsallaşmanın aracı olarak dahil edilmesiyle, etik iklimin iş tatmine etkisi azaldığı görüldüğü ve tam anlamsızlaştığı için tam aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Etik iklimin iş tatminine etkisinde kurumsallaşmanın aracı olarak dahil edilmesiyle, etik iklimin işten ayrılma niyetine etkisi azaldığı görüldüğü ve tam anlamsızlaştığı için tam aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen tüm bu sonuçlara göre aile şirketlerinde çalışanların etik liderlik algılarının ve etik iklim algılarının artması durumunda duydukları iş tatmini ve bulunduğu kurumsallaşma düzeylerinin de artacağı ve işten ayrılma niyetlerinin azalacağı kabul edilmektedir. Yapılan araştırma sonucuna göre bir aile işletmesinin kurumsallaşmayı kabul edip bunun için çalışmalar yapıp kurumsallaşmaya başlamasıyla çalışanların etik liderlik ve etik iklim algıları pozitif yönde bir artış gerçekleştirdiği bu artış sonucu da iş tatminlerinin arttığı, işten ayrılma niyetlerinin azalacağı gözlemlenmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Aile İşletmesi, Kurumsallaşma, Etik liderlik, Etik İklim, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti



## Abstract

The aim of this study is to demonstrate the effects of ethical leadership and ethical climate on institutionalization, job satisfaction and intention to quit, and to determine the role of institutionalization in the effect of ethical leadership perception and ethical climate perception of employees in family businesses on job satisfaction and intention to leave the job. The data used in the relevant research were obtained by survey method from 388 employees working in family enterprises in Tekirdağ, Istanbul, Erzurum, Yalova, provinces, mainly Kocaeli province, in March 2021. By performing regression analyses and mediation role analysis using the Process Macro extension in accordance with the data through the SPSS program, the effects of variables on each other and the role of institutionalization in the effect of ethical leadership on job satisfaction, the mediating role of institutionalization in the effect of ethical leadership on the intention of quitting, the mediating role of institutionalization in the effect of ethical climate on job satisfaction, and finally, the effect of ethical climate on the intention of quitting the role of the middleman of the year has been tried to be determined. According to the results of the regression analysis, it was determined that ethical leadership and ethical climate have a positive effect on institutionalization and job satisfaction. Ethical leadership and ethical climate have been found to have a negative impact on the intention to quit. The results of the mediation role analysis show that ethical leadership and ethical climate have a meaningful impact on institutionalization, job satisfaction and intention to leave the job, and institutionalization has a meaningful effect on job satisfaction and the intention to quit. By incorporating ethical leadership as a means of institutionalization in the effect of job satisfaction, it has been determined that ethical leadership has a role to play as a part of it, since the effect of job satisfaction is seen to decrease and does not become completely meaningless. By incorporating ethical climate as a means of institutionalization in the effect of work satisfaction, it has been determined that the ethical climate has a full mediation role as it is seen to decrease its impact on job satisfaction and becomes completely meaningless. By incorporating ethical climate as a means of institutionalization in the effect of job satisfaction, it has been determined that the ethical climate has a full mediation role as it appears to have decreased its effect on the intention of quitting and becomes completely meaningless. According to all these results obtained, it is accepted that if the ethical leadership perceptions and ethical climate perceptions of employees in family companies increase, the level of job satisfaction and institutionalization they receive will increase and their intention to leave their jobs will decrease. According to the results of the research, it was observed that as a result of this increase, employees' perceptions of ethical leadership and ethical climate increased positively as a family business accepted institutionalization and started to work for it, and as a result of this increase, it was observed that job satisfaction increased and intentions to leave the job would decrease.

**Keywords:** Family Business, Institutionalization, Ethical Leadership, Ethical Climate, Loyalty to the Organization, Job Satisfaction, Intention to Quit

## KISALTMALAR

<b>KMO</b>	: Kaiser-Meyer-Olkin
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>vb.</b>	: ve benzeri
<b>vd.</b>	: ve diğerleri

## TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa
<b>Tablo 1</b> Evren Büyüklükleri İçin Örneklem Hata Payına Göre Alınabilecek Örneklem Sayıları.....	60
<b>Tablo 2</b> Kurumsallaşma Düzeyleri.....	60
<b>Tablo 3</b> Faaliyet Alanları.....	60
<b>Tablo 4</b> Örneklem Grubunun Cinsiyet Göre Dağılımı.....	70
<b>Tablo 5</b> Örneklem Grubunun Yaş Aralığına Göre Dağılımı.....	70
<b>Tablo 6</b> Örneklem Grubunun Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı.....	71
<b>Tablo 7</b> Örneklem Grubunun Gelir Seviyesi Göre Dağılımı.....	71
<b>Tablo 8</b> Örneklem Grubunun Hizmet Süresine Göre Dağılımı.....	72
<b>Tablo 9</b> Örneklem Grubunun Görev Yapılan Birime Göre Dağılımı.....	72
<b>Tablo 10</b> İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeyleri.....	73
<b>Tablo 11</b> İşletmelerin Faaliyet Alanı.....	73
<b>Tablo 12</b> İşletmelerin Faaliyet Sektörü.....	74
<b>Tablo 13</b> İşletmelerin Çalışan Sayısı.....	74
<b>Tablo 14</b> Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi.....	77
<b>Tablo 15</b> Etik İklim Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi.....	79
<b>Tablo 16</b> Kurumsallaşma Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi.....	81
<b>Tablo 17</b> İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi.....	83
<b>Tablo 18</b> İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi.....	84
<b>Tablo 19</b> Güvenilirlik Analizleri İçin Referans Değeri.....	85
<b>Tablo 20</b> Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi:.....	86
<b>Tablo 21</b> Etik İklim Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	86
<b>Tablo 22</b> Kurumsallaşma Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	87
<b>Tablo 23</b> İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	88
<b>Tablo 24</b> İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	88
<b>Tablo 25</b> Etik Liderlik ve Alt Boyutları İle Etik İklim ve Alt Boyutlarının İş Tatminine Etkisi.....	89
<b>Tablo 26</b> Etik Liderlik ve Alt Boyutları İle Etik İklim ve Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi.....	94
<b>Tablo 27</b> Regresyona Tabi Tutulan Hipotezlerin Kabul Durumu.....	99
<b>Tablo 28</b> Etik liderliğin İş Tatminine Etkisinde ( 1. Aşama).....	102
<b>Tablo 29</b> Etik Liderliğin Kurumsallaşmaya Etkisi (2. Aşama).....	103
<b>Tablo 30</b> Kurumsallaşmanın İş Tatminine Etkisi (3. Aşama).....	103
<b>Tablo 31</b> Etik Liderliğin İş Tatminine Etkisinde Kurumsallaşmanın Aracı Rolü..	104

<b>Tablo 32</b> Etik Liderliğin Alt Boyutlarının İş Tatminine Etkisi (1. Aşama).....	105
<b>Tablo 33</b> Etik Liderliğin Alt Boyutlarının Kurumsallaşmaya Etkisi (2. Aşama)....	106
<b>Tablo 34</b> Kurumsallaşmanın İş tatminine Etkisi (3. Aşama).....	107
<b>Tablo 35</b> Etik Liderliğin Alt Boyutlarının İş Tatminine Etkisinde Kurumsallaşmanın Aracı Rolü.....	107
<b>Tablo 36</b> Etik liderliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde ( 1. Aşama).....	110
<b>Tablo 37</b> Etik Liderliğin Kurumsallaşmaya Etkisi (2. Aşama).....	110
<b>Tablo 38</b> Kurumsallaşmanın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi (3. Aşama).....	111
<b>Tablo 39</b> Etik Liderliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kurumsallaşmanın Aracı Rolü.....	111
<b>Tablo 40</b> Etik Liderliğin Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi (1. Aşama).....	113
<b>Tablo 41</b> Etik Liderliğin Alt Boyutlarının Kurumsallaşmaya Etkisi (2. Aşama)....	113
<b>Tablo 42</b> Kurumsallaşmanın İş tatminine Etkisi (3. Aşama).....	114
<b>Tablo 43</b> Etik Liderliğin Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kurumsallaşmanın Aracı Rolü.....	115
<b>Tablo 44</b> Etik İklimin İş Tatminine Etkisinde ( 1. Aşama).....	117
<b>Tablo 45</b> Etik İklimin Kurumsallaşmaya Etkisi (2. Aşama).....	118
<b>Tablo 46</b> Kurumsallaşmanın İş Tatminine Etkisi (3. Aşama).....	118
<b>Tablo 47</b> Etik İklimin İş Tatminine Etkisinde Kurumsallaşmanın Aracı Rolü.....	119
<b>Tablo 48</b> Etik İklimin Alt Boyutlarının İş Tatminine Etkisi (1. Aşama).....	120
<b>Tablo 49</b> Etik İklimin Alt Boyutlarının Kurumsallaşmaya Etkisi (2. Aşama).....	121
<b>Tablo 50</b> Kurumsallaşmanın İş tatminine Etkisi (3. Aşama).....	121
<b>Tablo 51</b> Etik İklimin ve Alt Boyutlarının İş Tatminine Etkisinde Kurumsallaşmanın Aracı Rolü.....	122
<b>Tablo 52</b> Etik İklimin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde ( 1. Aşama).....	124
<b>Tablo 53</b> Etik İklimin Kurumsallaşmaya Etkisi (2. Aşama).....	125
<b>Tablo 54</b> Kurumsallaşmanın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi (3. Aşama).....	125
<b>Tablo 55</b> Etik İklimin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kurumsallaşmanın Aracı Rolü.....	126
<b>Tablo 56</b> Etik İklimin Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi (1. Aşama).127	
<b>Tablo 57</b> Etik İklimin Alt Boyutlarının Kurumsallaşmaya Etkisi (2. Aşama).....	128
<b>Tablo 58</b> Kurumsallaşmanın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi (3. Aşama).....	129
<b>Tablo 59</b> Etik İklimin ve Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kurumsallaşmanın Aracı Rolü.....	129
<b>Tablo 60</b> Hipotezlerin Aracı Değişken Analizi Sonuçları.....	131
<b>Tablo 61</b> Hipotez Sonuçları.....	137

## ŞEKİLLER LİSTESİ

### Sayfa

Şekil 1. Victor ve Cullen'in Örgütsel Etik İklim Modeli.....	28
Şekil 2. Yaygın Etik iklim Tipleri.....	32
Şekil 3. Etik İklimin Teorik ve Deneysel Boyutları.....	33
Şekil 4. Etik Kod Oluşturma Adımları.....	36
Şekil 5. İş Tatmini Boyutları.....	40
Şekil 6. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler.....	51
Şekil 7. Mobley'in İşten Ayrılma Sürecine İlişkin Şema.....	53
Şekil 8. Araştırma Modeli.....	62
Şekil 9 Aracı Değişken Modeli.....	100
Şekil 10 Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkinde Kurumsallaşmanın Aracı Rolü Modeli.....	102
Şekil 11 Etik Liderliğin Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılığa Etkinde Kurumsallaşmanın Aracı Rolü Modeli.....	105
Şekil 12 Etik Liderliğin İş Tatminine Etkinde Kurumsallaşmanın Aracı Rolü Modeli.....	109
Şekil 13 Etik Liderliğin Alt Boyutlarının İş Tatminine Etkinde Kurumsallaşmanın Aracı Rolü Modeli.....	112
Şekil 14 Etik İklimin İş Tatminine Etkinde Kurumsallaşmanın Aracı Rolü Modeli.....	117
Şekil 15 Etik İklim ve Alt Boyutlarının İş Tatminine Etkinde Kurumsallaşmanın Aracı Rolü Modeli.....	119
Şekil 16 Etik İklimin İşten Ayrılma Niyetine Etkinde Kurumsallaşmanın Aracı Rolü Modeli.....	124
Şekil 17 Etik İklim ve Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kurumsallaşmanın Aracı Rolü Modeli.....	127

## GİRİŞ

Aile işletmelerine ilişkin yapılan çalışmalar geçmişten günümüze önemini yitirmeden devam etmektedir. Araştırmalara göre Türkiye de kurulu şirketlerin % 96'sını aile işletmeleri oluşturmakta ve bunların sadece % 10-12 sini uzun süre varlığını sürdürebilmektedir (PwC, 2012).Sadece Türkiye'de değil tüm dünyada araştırmacıların ilgi duydukları aile işletmeleri buldukları ülkelerin sosyo-ekonomik yapılarının gelişmesinde önemli bir yere sahiptirler. Aile işletmelerinin ülke ekonomileri açısından bu denli önemli olmaları nedeniyle dikkatle incelenmeleri, varlıklarını sürdürebilmelerinin önünde engel teşkil eden sorunlarının ortadan kaldırılması, faaliyetlerini ve varlıklarını etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmeleri sağlayacak önlemlerin alınması gerekmektedir( Büte, 2010: 3). Yapılan araştırmalara göre aile işletmelerinin karşı karşıya kaldığı pek çok sorun vardır. Bu araştırmanın değişkenlerinden biri olarak belirlemiş olduğumuz kurumsallaşma sorunu da başlıca sorunlar arasında kabul edilmektedir.

Literatür taramasında yapılan çalışmalardan da anlaşılacağı üzere bir aile işletmesinin varlığını sürdürmesindeki en önemli etken kurumsallaşmayı başarmış olmasında yatmaktadır (Fındıkçı, 2005:84) Aile ve işletmeyi birbirinden ayıran ve arasındaki uyumayı sağlayan işletmeler uzun ömürlü olmaktadır. Aile işletmelerinin kurumsallaşmasıyla birlikte etik liderlik ve etik iklim algısı gibi konuların daha fazla dikkat çekmeye başladığı söylenebilir. Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyinin artmaya başlamasıyla paralel olarak işletme içinde etik algı artmaktadır. Yapılan araştırmalar da görülüşü üzere etik liderlik, etik iklim algısının, iş tatmini üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır (Firth ve Diğ., 2004), Aile işletmelerinin kurumsallaşma süreci bir döngüyü beraberinde getirmektedir. Kurumsallaşma sürecini başarıyla tamamlayan aile işletmelerinde etik liderlik algısı, etik iklim havası, personelin iş tatmini pozitif yönde arttırmaktadır, işten ayrılma niyetini ise negatif yönde arttırmaktadır. Etik liderlik ve etik iklim algısı arttıkça örgüt içinde çalışan personelin örgüte bağlılığı ve işinden tatmin olma düzeyi artacaktır. İşe karşı bağlılığı ve tatmini artan personel daha verimli ve daha istekli çalışacaktır (Robbins ve Judge, 2014, s. 83)

Bu çalışmada aile işletmelerinin etik liderlik ve etik iklim algısı düzeyi farkları ve bu farkın işe karşı tatmine ve işten ayrılma niyetine etkisi araştırılmıştır. Alan çalışmasında etik liderliğin ve etik iklimin iş tatminine ve işten ayrılma niyetine etkisi

üzerine birçok araştırma mevcuttur. Ancak aile işletmelerinde etik liderlik ve etik iklim algısı ve bunun iş tatmine ve işten ayrılma niyeti üzerine araştırma pek mevcut değildir. Kurumsallaşmanın bu süreçte aracı rolünü araştıran bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu alanda önemli bir eksiği kapatacağı ve birçok çalışmaya yön vereceği düşünüldüğü için aile işletmelerinde çalışanların etik liderlik ve etik iklim algılarının iş tatminine ve işten ayrılma niyetine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü adlı bu çalışma yürütülmektedir.

Bu çerçevede çalışma 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kurumsal yapı başlığı altında aile işletmeleri ile ilgili tanımlardan temel bilgilerden, aile şirketlerinde liderlik, iklim ve kurumsallaşma algısından, etik liderlik kavramının tanımından, özelliklerinden, türlerinden, etik liderliğin çalışan tutumları üzerine etkilerinden, etik iklim kavramının tanımından etik iklim modelinden, etik iklim türlerinden, etik iklim belirleyicilerinden, etik iklim sonuçlarından, iş tatmini kavramı ve tanımından, iş tatmininin boyutlarından, etkileyen faktörlerden, birinci bölüm sonu itibariyle işten ayrılma niyeti kavramının kavramsal çerçevesinden, boyutlarından, etkileyen faktörlerden, işten ayrılmanın sonucundan ve işten ayrılmanın önlenmesi konusunda yapılabilecekler konuları üzerine durulmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde genel başlık olarak metodoloji başlığı altında araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın evreni, örnekleme ve sınırlılıkları, araştırma model, ve hipotezleri, araştırma verilerinin toplanması, anket formu ve kullanılan ölçeklerden, demografik ve işletme bulgularından, değişkenlerin faktör ve güvenilirlik analizlerinden hipotezlerin test edilmesinden, regresyon analizlerine ilişkin bulgular ve kurumsallaşmanın aracılık rolü üzerine elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

Araştırmanın son bölümü olan üçüncü bölümde çalışmada elde edilen bulgular ışığında sonuçlar ve öneriler başlığı altında sonuçlara, tartışmaya ve gelecek araştırmacılar için öneriler kısmına yer verilmiştir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1. KURAMSAL YAPI

### 1.1 AİLE ŞİRKETİ İLE İLGİLİ TANIMLAR VE TEMEL BİLGİLER

Bu bölümde aile şirketi kavramının tanımından bahsederek, kurulma nedenleri, temel özellikleri ve son olarak da aile şirketlerinin güçlü ve zayıf yönleri ele alınacaktır.

#### 1.1.1 Aile Şirketi Kavramı İle İlgili Tanımlar

Aile şirketi ile ilgili literatürdeki tanımlara geçmeden önce kısaca Aile Nedir? Şirket Nedir? sorularının cevabını vermek gerekiyor. Aile Nedir? sorusuna verilebilecek en genel tanım; Aile, toplumun en küçük birimi olarak kabul edilen sosyal bir yapı. En küçük olarak kabul edilen bir aile; baba, anne ve çocuktan oluşur. Aile kavramı her zaman evliliğe ya da ortak atalara dayalı ilişkileri kapsamaktadır. Şirket kavramı ise en genel tanımla; Bir ya da birden fazla kişi tarafından kar elde etme için mal ya da hizmet üretme gayesiyle ihtiyaçları gidermeye yönelik kurulan tüzel yapıdır. Şirketler kendilerine has özellikleri ve belli bir amaçla kurulan birçok çeşidi vardır. Bu iki kavramın birleşmesiyle karşımıza Aile Şirketi Kavramı çıkıyor. Dünyada ki ve ülkemizdeki şirketler incelendiğinde şirketlerin çoğunluğunun aileler tarafından kurulduğu görülmüştür. Bu yüzden aile şirketleri tüm ülkelerin ekonomileri açısından önemli yere sahiptir. Bu nedenlerden dolayı aile şirketi kavramı literatürde pek çok araştırmaya konu olmuştur. Aile şirketleriyle ilgili yapılan araştırmaları incelerken araştırmacıların aile şirketi kavramını tanımlarken bu kavram hakkında söz birliğine varamamaları dikkat çekmiştir. Bunu sebebi irdelendiğinde aile şirketleri kavramı hakkında ortak birliğe varılamamasının sebebi; aile şirketleri kapsamı, sınırları ve kendine özgü özelliklerinden dolayı değişik bakış açısına sahip olmaktadır ve buda farklı tanımları meydana getirmiştir.

Literatürde geçen aile şirketi tanımları şunlardır;

Aile şirketleri, ailenin bir ya da daha fazla üyesinin işletme kararlarında etkili



olduğu, hisselerin %50'sinden çoğuna ailenin sahip olduğu ve yönetim kurulunda ailenin çoğunlukta olduğu Şirketlerdir (Stoy, 1989).

Aile Şirketi, "ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir kısmında aile üyelerinin istihdam edildiği, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun kurumda çalıştığı Şirket" ya da "hisse çoğunluğuna veya kontrolüne sahip, aynı kanı veya soyadını taşıyan kişilerden oluşan Şirket" olarak tanımlanabilir (Karpuzoğlu, 2004, s.43).

Aile işletmeleri, "girişimci özellikleri olan aile bireyleri tarafından kurulan, sahipliği aile bireyelerinin elinde olan, bu ailenin bireyleri tarafından yönetilen, yönetimi aile bireyleri içinde kuŐaktan kuşağa geçen, stratejik kararları aile tarafından verilen, yönetimi aile tarafından kontrol edilen veya en azından aile tarafından etkilenen, yönlendirilen" iŐletmelerdir (Koçel, 2012).

Ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş olan özel bir işletme biçimidir (Karlöf,1993).

Aile Şirketi birden fazla aile üyesinin büyük miktarda yatırıma ya da işletmenin yönetim ile ilgili kararlarının alınmasında veya faaliyetlerin gerçekteŐirilmesinde önemli bir katılıma sahip olduğu işletme çeŐidir (Cox, 1996: 92).

### **1.1.2 Aile Şirketlerinin Kurulma Nedenleri**

Her birleŐme, kuruluş, bir araya gelme bir amaç içerir. Bu aile Şirketlerinin kurulması, oluşmasının da bir amaç uğruna olduğunu gösterir. Aile Şirketlerinin kuruluş amacı her aile Őirketine göre farklılık gösterebilir. Bu nedenden ötürü aile Şirketlerinin kurulma nedenlerini iki ana noktada ele alabiliriz.

Bu sebeplerden ilki içinde bulunulan kültürel, ekonomik ve sosyal çevre ili ilgilidir. Bu doğrultuda kurulma sebeplerine örnek olarak; ülke ekonomisine katkı

sağlamak, yakındaki kişilerin şirketlerinin olması ve başarı sağlaması, aileden gelen mirasın korunarak büyütülmek istenmesi neticesinde kar elde etmek ve aileyi bir arada tutarak geleceklerini korumak, gelecek nesillere iş imkanının sağlanmak istenmesi gibi nedenler sayılabilir.

Aile şirketi kurmayı teşvik eden ikinci neden ise kendi kendinin patronu olma düşüncesi, bağımsız hareket etme isteği, ailenin geçimini güvence altına alma isteği gibi nedenler sayılabilir.

Bütün bunların ötesinde H. Yılmaz (2004) aile işletmelerinin kurulmasındaki asıl nedeni aile bireylerinin güç birliği yaparak ekonomik ve ticari faaliyet alanları ile geçimini sağlamak amacıyla kurulması olarak ifade etmiştir.

### **1.1.3 Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri**

Aile şirketleri hakkında daha öncede bahsetmiş olunduğu üzere ortak bir fikir birliğine varılmamıştır. Bunun en önemli sebebi aile şirketleri değişken yapıya sahip olduğu için çok fazla özellik barındırmaktadır. Bir şirketin aile şirketi olması için özel bir takım özellikler barındırması gerekir. Her kurulan aile şirketi aynı özellikleri barındırmaz, birbirinden zıt özelliklerde barındırmaz. Her aile şirketi genel anlamda ortak bazı temel özelliklere sahiptir. Bu bağlamda aile şirketlerinin temel özelliklerinden bahsetmek gerekirse aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.(Fındıkçı,2014:50):

- Aile şirketi, girişimciliğini aile üyelerinde bir ya da birden çok kişinin yaptığı ve daha sonra aileden diğer insanların da katılabildiği, çoğu zaman kar amaçlı bir kurumdur.
- Aile şirketi, bir tarafında ailenin kurucu olarak yer aldığı, diğer tarafında işletmenin iş yaptığı ve zamanla ailenin istek ve ihtiyaçları ile işletmenin istek ve ihtiyaçlarının farklılaşabileceği bir kurumdur.
- Aile şirketlerinde genellikle aile ilişkilerinin yoğun olarak kaynaklık ettiği, kararlarda ailenin etkin olduğu, aile içinde genellikle büyüklere saygının esas alındığı pedersahi yapının hakim olduğu görülmektedir.

- Aile şirketlerinde genel olarak girişimci aile üyeleri, işin pratiğinde geldiklerinden işi çok iyi bilir, üretim ve tüccarlıkta başarılılardır. Ancak genellikle yeterli eğitime ve modern yönetim anlayışına sahip değildirler.
- Aile şirketlerinin en belirleyici özelliği mevcut alışkanlık ve uygulamaları terk etmede genellikle zorlanırlar ve değişime direnç gösterirler. Böylece yeniden yapılanma ve özellikle kurumsallaşma ihtiyacı barındıran yapılardır.
- En önemli kuruluş amaçları arasında, aile birliğinin korunması, mirasın bölünmemesi, aile için geçimin sağlanması öncelikle sayılabilir.
- Aile üyeleri arasında yoğun bir etkileşim, iletişim ve işbirliğinin hakim olduğu bir organizasyon sergilenir.
- Aile şirketlerinde kağıt üzerindeki resmi durumlardan çok aile değerlerinin hakim ve belirleyici olması, aile geleneğinin iş ortamındaki temel belirleyici kararlarda etkin olması söz konusudur.
- Aile şirketlerinde kurumun sahibi ile tepe yönetimi genellikle aynı kişilerden oluşur. Yönetimde yetkinin ve sorumluluğun aynı kişilerde olması bile yönetimdeki devri kolaylaştırmamaktadır.
- Aile şirketlerindeki işin başındayken yoğun bir şekilde yaşanan iletişim etkileşim işlerin büyümesi, aile üyelerinin sosyo-ekonomik refahlarının artmasıyla aradaki iletişim ve etkileşimin zamanla azalıp çatışmaların çoğaldığı ve rol çatışmalarının olabildiği görülmektedir.

#### **1.1.4 Aile Şirketlerinin Güçlü Yönleri**

Aile şirketlerinin birçok özelliğinin olduğunu yukarıdaki bölümde bahsedilmektedir. Bu özellikler aile şirketlerine çoğu zaman güçlü avantajlar sayılarken çoğu zamanda zayıf yönlerini ortaya çıkarmaktadır.

Literatürde aile işletmesi kurmanın güçlü yönleri birçok alt başlıkta incelenmiştir. Bu güçlü yönlerden olan öncelikli alt başlıklar; yönetim, finansman ve örgüt kültürü olarak ifade edilmiştir (Çetin vd.,2010).

Aile şirketlerinin güçlü yönlerini özetleyecek olursak;

- **Hızlı Karar Alabilme Yeteneği:** Aile şirketlerinde yönetim genellikle tek kişide toplanır ve bu genellikle ailenin en büyük kişisidir ve aldığı karar sorgulama gerektirmez düşüncesi hakim olduğu için kararlar hızlı alınabilir. Prosedür gerektirmez kurumsallaşmış şirketlerdeki gibi.
- **Mali Kaynakların Kolay Sağlanması:** Aile şirketlerinin kurulma nedenlerinden birisi olan mirasın bölünmemesi, geliştirilmesi ve büyütülmesi sebebi aile şirketlerinin mali kaynaklarını sağlamaktadır. Aile bireyleri şirketlerini güçlendirmek ve koruyabilmek için miraslarını, mali kaynaklarını şirket çıkarları için kullanabilmektedir. Bu durum bize aile şirketlerinin finansal problemlere karşı dışarıdan destek almadan, kendi imkanlarıyla kolayca karşılayabildiğini çözüm üretebildiğini göstermektedir.
- **Uzun Vadeli Düşünebilme Yeteneği:** Özellikle aile işletmeleri, kurumsallaşmış işletmelere kıyasla uzun vadeli düşünebilmekte ve yatırımlarını uzun vadeye yayabilmektedir. Büyük işletmelere kısa vadeli başarılar gereklidir ve bu da büyük baskı yaratmaktadır (Papatya ve Hamşioğlu, 2004, s.266). Aile şirketlerinin var olma amaçlarından biride gelenek nesillere şirketi aktarmaktır ve varlığını yıllarca sürdürmek istemektedir. Bunu gerçekleştirmek için uzun vadeli planlar yapmaktadır.
- **Yönetim Politikalarında Devamlılığın Sağlanması:** Çoğu aile şirketinde kuruluştaki rol oynayan aile üyesi yönetimde de etkilidir söz sahibidir. Aile şirketlerinin yapısı gereği yönetim devri kolay değildir. Yönetimdeki kişi uzun süre bulunduğu mevkide olur. Bu durumda alınan kararların devamlılığını sağlamaktadır.
- **Personel Bağlılığı Ve İşe Alım Kolaylığı:** Aile şirketlerinde personel ihtiyacını genellikle aile üyelerinde sağlar. Personel ihtiyacı aile üyesi olan kişilerin işe alınmasını kolaylaştırır. Aile üyesinden oluşan personelinde işe bağlılığı, şirkete bağlılığı dışardan alınacak personele ziyade daha güçlüdür.
- **Topluma Faydalı Olma:** Aile şirketlerinin kar amacı gibi maddi amaçları hedefleri olduğu gibi topluma faydalı olma, dürüst olma, müşteri memnuniyeti sağlama gibi manevi olarak kendilerini borçlu hissettikleri faydalı olma arzuları da vardır. Ve asıl mesele bunu başarmaktır. Maddi amaçlar yanında topluma, ülkesine faydalı olma gibi manevi amaçlar için de uğraşan şirketler başarıya hedeflerine ulaşmaya gelecekte de yer almaya bir adım daha yakındır.

### 1.1.5 Aile Şirketlerinin Zayıf Yönleri:

Aile şirketlerinin zayıf yönleri irdelendiğinde sorunlarının genellikle psikolojik nedenlere bağlandığı tespit edilmiştir. Aile ile ve şirket kavramı iç içe girdiğinde yönetim zorlaşır. Aile şirketlerinde aile bağları ailenin birbiriyle olan iş birliği kuruluş aşamasında yarar sağlasa da şirketin büyümesiyle, bireylerin hırs ve güç tutkusu arttıkça bu sorun haline gelmeye başlar ve aile bireyleri arasında çatışmalar yaşanabilir buda zayıf yönlerini ortaya çıkarır.

Aile şirketlerinin zayıf yönlerini özetleyecek olursak;

- **Akrabaları Kayırma (Nepotizm):** Nepotizm aile şirketlerinin en trajik dezavantajlarından biridir. Kuruluş aşamasında aile üyelerinin işte diğer çalışanlara nazaran daha avantajlı olması, işte yükselmesi olumlu bir etki yaratırken işlerin zamanla büyümesiyle ve performans, bilgiye, yeteneğe ihtiyaç duyulduğunda aile içinden kişilerin dışardan alınacak kişilere tercih edilmesi, aile üyelerinin diğer personellere göre daha üstün ayrıcalıklar verilmesi, aile değerlerinin iş değerlerinden üstün tutulması nepotizmi ortaya çıkarmaktadır. Bunun sonucunda yönetimin ve işleyişin yeteneksiz, bilgisiz kişilerin elinde kalması gelecek için tehlike arz edebilir.
- **Yetki ve Sorumlulukların Açıkça Belirlenmemesi:** Aile şirketlerinde en temel sorunlardan birisi yetki ve sorumlulukların belirlenmemiş olmasıdır. Aile üyeleri arasında kimin ne iş yapacağı, kimin kime bağlı olduğu yetki ve sorumlulukların belirlenmemesi zamanla aile üyeleri arasında çatışmaların çıkmasına neden olmaktadır. Bu durum aile şirketlerinin de çalışan personel içinde geçerlidir. Yetki ve sorumlulukların belirlenmemesi personel içinde geçerlidir. Çoğu aile şirketinde personelin yetkisini belirleyen, hangi alanda, hangi işlerden sorumlu olduğu net bir şekilde belirtilmez. Çoğunlukla her işten anlamaları her işe hakim olmaları beklenir. Bu beklenti zamanla işte krizlere, işin aksamasına, personel ve aile üyeleri arasında çatışmalara neden olmaktadır.
- **Aile Bireyleri Arasında Rekabet:** Aile şirketlerinin zamanla karşılaştığı diğer bir sorun aile üyeleri arasında çıkan rekabet çabasıdır. Kuruluşta bir olan

iletişimleri güçlü olan aile üyeleri işler büyüdükçe geliştikçe, maddi ve manevi anlamada güçleri artıkça birbirlerinde uzaklaşmaya, ilk başta oluşturdukları iletişim zamanla azaldıkça rekabet içinde olmaya başlarlar. Kendi aralarında adaletsiz ücretlendirme aralarında olacak rekabet nedeniyle şirket geleceğini olumsuz etkileyebilir.

- **Rol Çatışması:** Rol çatışması, bireylerin birbirinden farklı ve tutarsız görevler nedeniyle baskı altında kalmasıyla ortaya çıkar (Özkalp ve Kırel 2005:439). Aile şirketlerinde rol çatışmalarına rastlamak mümkündür. Aile içinde olması gereken rolü işe yansıtmasıyla, işte üstendiği rolü eve taşımasıyla rol çatışmasına neden olabilmektedir. Aile şirketlerinde bu rol çatışması genelde yönetici olan aile şirketini kuran kurucuda ve bu yönetimi devam ettiren kuşakta görülür. Örnek olarak aile üyesi yönetici zaman zaman işte baba rolünü evinde ise patron yönetici rolünü üstlendiği bunu benimsediği rol çatışmaları yaşamaktadır.
- **Devretme Sorunu:** Aile şirketlerinin belki de en önemli zayıf yönlerinde biri yönetimi devretme sorunudur. Bütün aile şirketlerinde mevcut olan sorunlardan biridir. Doğru zamanda bunu başaran aile şirketleri gelecekte yer alabilmektedir. Gelecek kuşağa, yönetimi devredememiş, devretmek istemeyen yöneticiler zamanla tekdüzelikte kalmakta ve ilerlemeleri durmaktadır. Geriye doğru gidiş gerçekleşmektedir. Çoğu aile şirketinde yöneticiler liderliğinin doğası gereği devretmeyi düşünmemektedir ve bunu için hazırlık yapmamaktadır. Bu durumda çoğu aile şirketi gelecek kuşağa aktarılmadan dağılma sürecine girmektedir. Devretme sorunun yaşanmaması için ilk önce yönetimde olan aile üyesinin ya da üyelerinin yerini alacak kuşağın eğitime önem vermesi gerekir. Gelecek kuşağı bu duruma hazırlaması gerekir. Yetenekli, yönetebilme vasfına uygun, sorumluluk sahibi kişiyi belirlemek ve bu kişiye devretmek şirketin sürekliliği için önemlidir (Uluyol, 2004: 28).

## 1.2 AİLE ŞİRKETLERİNDE LİDERLİK İKLİM VE KURUMSALLAŞMA

Bu bölümde aile şirketlerinde algısına liderlik kavramına ve iklim kavramına değinilmiştir.

### 1.2.1 Aile Şirketlerinde Liderlik Kavramı

Bu başlık altında aile şirketlerinin yönetimi bakımından liderliğin nasıl algılandığını, liderliğin dikkat çeken yönlerinin neler olduğuna değinilecektir. Tüm bunlara geçmeden önce yönetim ve liderlik kavramı arasındaki farkı ortaya koymak gerekiyor. Liderlik ve yönetim kavramları genellikle birbiriyle karşılaştırılan kavramlardır.

**Yönetim**, en genel anlamda insanların tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlara ulaşabilmek için, başkalarına iş gördürme, başkaları aracılığı ile iş başarma ve amaçlara ulaşma olarak tanımlanabilir. **Yönetici** kavramının tanımı ise insanları aynı amaç etrafında toplayan, çabalarını örgütleyen, sonuçlarını denetleyen, değerlendiren kişi olarak tarif edilebilir. **Lider** ise bu tanımların ötesinde toplumu arasından sürükleyebilen, onları amaçlara ulaştırma konusunda yüreklendiren, motive eden kişilerdir.

Yönetici ve lider arasındaki temel farka değinecek olursak; Yönetici bir işi birisine yaptırırken bu yetkisini bulunduğu pozisyondan almaktadır. Lider ise bu yetkisini bireysel özelliklerden almaktadır. Lider yöneticiden farklı olarak pozisyonundan değil bireysel özelliklerinde dolayı grup içinde sıyrılmasından kaynaklanır. Öne çıkmasındaki sebep kişisel özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Gücünü bu özelliklerinden alır.

Her kurumda yönetim sürecinden, yöneticilerden, liderlerden söz edilebilir. Fakat aile şirketlerinde yönetim süreci ve yöneticilerden ziyade aile üyelerinin liderliğinden söz edilir. Bunun sebebi olarak da aile üyelerinin işin başından beri işin içinde olması, işin çekirdeğinden gelmeleri ve aile şirketlerini bu kişilerin kurması gösterilebilir.

Aile şirketlerinde liderlik, genellikle aileden üyelerinin oynadığı iş liderliği rolüdür. Aile şirketlerinde liderlik algısı şu şekildedir; liderlik aile üyeleri ile profesyonel çalışanları aynı gaye etrafında toplamak, çabalarını koordine etmek,

onlara yol açmak, yeri geldiğinde cesur kararlar verebilmek ve aile kadar işe, iş kadar aileyi göz önünde bulundurabilmektedir (Fındıkçı, 2014: 250).

### **1.2.2 Aile Şirketlerinde İklim Kavramı**

İklim kavramı algısı birçok örgütte farklılık göstermektedir. Bunun nedeni olarak da her işletmenin kendine has iklim havasının olmasıdır. İklim kelimesinin kökeni Yunancadandır. Kelime anlamıyla “yönelim” ve “eğilimde bulunma” anlamını taşımaktadır. İklim dendiğinde aklımıza sıcaklık, basınç gibi anlamlar da gelmektedir. İşletme bilimi açısından bu kavramı incelediğimizde daha farklı bir anlam taşımaktadır. İklim kavramı işletmede çalışanların çalıştığı örgütün hem iç hem de dış çevresini ele alıp değerlendirmesi yorumlamasıdır. İklim daha çok psikolojik bir anlam taşımaktadır. Bu anlamda iklim, örgüt yapısının anlamlandırılması, örgütteki kişilerin karşılıklı ilişki yapılarının ortaya konulduğu bir kavramdır diyebiliriz.

İklim algısı her işletmede, örgütte o işletmenin örgüt yapısı, kişilerin mesleki tecrübeleri, örgüt içinde yer alan gruplara göre farklılık gösterir. Bu aile şirketleri içinde farklılık gösterir. Fakat genel anlamıyla aile şirketlerinde iklim kavramı algısı çalışanların örgütün nasıl çalıştığına dair ortak algılamaları şeklinde tanımlanabilir.

### **1.2.3 Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması**

Aile işletmelerinde kurumsallaşma kavramını algılamak için öncelikle kurumsallaşma kavramının hangi anlama geldiğini belirtmekte yarar var (Pazarcık, 2004: 36). Çoğu aile şirketi kurumsallaşmayı yanlış algıladıkları için uygulamada farklı sorunlar yaşayabilmektedir. Bu yanlış anlaşılmanın temelini de kurumsallaşmayı şirketi tamamen aile dışından kişilerin eline bırakmak, şirketin kontrolünü ve denetimini elden çıkarmak, işi bırakıp bir kenara çekilmek, başkalarının sözünü dinlemek, bir sürü danışman tutmak gibi yanlış algılamalarından kaynaklanıyor.

Literatürde kurumsallaşma kavramı üzerine birçok tanım mevcuttur. En genel tanımlarıyla kurumsallaşma Selznick (1996:271) ‘e göre ‘örgütün ayrı bir kimlik



kazanması ve sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal ürünü olarak hassas ve esnek bir organizma haline gelme süreci' olarak tanımlamıştır.

Kurumsallaşma; bir işletmenin şahıslara bağlı olmadan varlığını sürdürebilmesi ve varlığını geliştirebilmesi için oluşturulan bir yapıdır. Kurumsallaşmanın temel amacı yönetici pozisyonundaki kişilerin bağımsız hale gelmesi ve işlerin onlarsız da ilerleyebilmesi ve sürekliliğinin korunmasıdır. Kurumsallaşmada önemli olan şirketteki personel sayısı ve kişilerin varlığı değil kişilerin yerine kim gelirse gelsin işin sürekliliğini kaybetmemesi ve aksama olmadan işlerin devam edebilmesidir. (Sadri, 2013)

Aile şirketlerinin kurumsallaşabilmesi için en önemli faktör bunu ailenin isteyip ailenin kurumsallaşabilmesidir. Kurumsallaşma fikrinin tüm aile bireyleri tarafından kabul edilmesi ve benimsenmesiyle ailenin kurumsallaşması ve böylece şirketin kurumsallaşması gerçekleşebilir.

Araştırmalara göre aile işletmelerinde kurumsallaşma esas olarak iki aşama gerçekleşmektedir. İlk esas ailenin şirket bünyesindeki işlev ve pozisyonları itibariyle kurumsallaşma, diğer esas ise işletmenin kendi bünyesindeki süreç ve uygulamaları itibariyle kurumsallaşmadır (Köse, 2010 ;38).

Bu esaslara kısaca değinecek olursak;

- **Aile Üyeleri Açısından Kurumsallaşma:** Bu aşama şirket içindeki aile üyelerinin işlev ve pozisyonları ele alınarak yeniden belirlenir. Bu aşamada kurumsallaşma fikrinden en çok vazgeçilen noktadır. Sebebi ise aile şirketleri geleneksel yapıya sahip olduğu için ve genelde şirketin başına aile içindeki en büyük üye geçtiğinden aile üyeleri arasında çatışma yaşanmakta ve bu çatışmada kurumsallaşmayı engellemektedir. Kurumsallaşma fikrinin benimsendiği ailelerde durum farklı olmaktadır. Kurumsallaşma fikrini benimseyen ailelerde aile üyelerinin işletme içindeki pozisyonları ve kariyerleri uzun vadede planlandığı için çatışmalarının önüne geçilmektedir ve bu durumda kurumsallaşmayı hızlandırmaktadır.

- **Şirket Açısından Kurumsallaşma:** Bu aşamada kastedilen esas nokta aile üyelerinin ya da işletmedeki kişilerden ziyade Fındıkçı (2008 : 85-86)'ya göre şirketi ele alıp şirketin iş sürecindeki ve uygulamalarındaki sorunlarının temeline inerek kurumsallaşma yapısına göre yeniden tasarlanmasıdır. Bu aşamadaki asıl amaç kişi bazlı uygulamaları ve aile bireylerini, kurumsallaşmış kurallar çerçevesinde birbirine entegre ettirmektir.

Bu iki esas noktadan çıkarmamız gereken anlam kurumsallaşmış şirket yönetiminin temel noktası iktidar değil aile üyelerinin karar alma sürecinin aktif ve güvence altında olmasını sağlamaktır. Kurumsallaşma deyince aile üyelerinde oluşan yönetimi ve iş süreçlerini profesyonellere bırakma algısından ziyade aile üyelerinin denetlemede pozisyonunda olduğu ve profesyonellerce yönetilen iş süreçlerinin çalışanlarla birlikte ortaklaşa yürütülmesidir.

Kurumsallaşma bilmek için ilk önce bunu istemek gerekmektedir. Bir aile işletmesinde aile üyelerinin kurumsallaşma fikrini benimsemediği bunu istemediği sürece kurumsallaşmayı başarması zordur. Bunu için ilk esasımız olan aile ilişkilerinin kurumsallaşması noktasından birleşiyoruz. Aile ilişkilerinin kurumsallaşması bir süreç gerektirmektedir ve bu süreç içinde bir takım hazırlıkların yapılması gerekmektedir. Bu hazırlıklar; aile meclisi kurulması, aile anayasasının hazırlanması ve devir planlamasının yapılmasıdır. Bu hazırlıklar gerçekleştiğinde aile ilişkilerinin kurumsallaşması gerçekleşmiş olur.

Bu hazırlıkları detaylı açıklayacak olursak;

- **Aile Meclisi:** Aile şirketlerinde aile üyeleri arasında olan bağı güçlendirmek ve aile üyeleri arasında olan sorunları çözecek ortamın olması önemlidir. Bu ortamın varlığı işletmenin uzun yıllar varlığını sürdürmesini sağlayabilmektedir. Eğer bir aile işletmesinde aile meclisi yoksa bu meclisin kurulması birçok fayda sağlayacaktır. Çünkü aile meclisi sayesinde aile üyeleri bir araya gelerek sorunlarını aralarındaki olumsuz ilişkileri düzeltme fırsatı bulabilecektir. Aile üyeleri arasında kendini ifade edememe gibi sorunlarının işletmeye zarar vermesini engelleyebilmektedir. Aile meclisinin kurulmasıyla ve bu meclisin sık sık bir araya gelerek sorunları ve iş sürecini masaya

yatırmasıyla olası çatışmaları, hataları ve yaşanabilecek sorunları ortadan kaldıracaktır. Aile meclisi aile üyeleri için işletmede çalışabilmenin ön koşulunu oluşturabilir ve en önemlisi aile meclisinin kurulması aile anayasasının oluşturulması için bir platform olabilir ( Kırım, 2007;37).

➤ **Aile Anayasasının Hazırlanması:** Aile şirketlerinin yapısı gereği aile üyelerinden en büyüğü ya da bir kaçı tarafından yönetilen şirketlerdir ve aile üyeleri arasındaki hiyerarşik yapı söz konusudur. Çalışanlar ve aile üyeleri için uyması gereken kurullar değişkenlik gösterir ve bu kurullar yazılı metin haline getirilmez. Aile şirketinin zamanla büyümesi aile üyeleri arasında çatışmaların yaşanması kurulların olmaması, aile üyelerinin o anki ruh haline göre değişkenlik göstermesi sorunlara neden olmaktadır ( Sağlam, 2006). Bu amaçla aile fertleri arasındaki iletişim sorunlarının düzelmesi, sonraki kuşak için yapılacak olan varislik çatışmalarının giderilmesi şirketin ve ailenin iş ahlakı kuralları, işletme önceliklerinin belirlenmesi, işletme için uygun misyon ve vizyonun belirlenmesi, işletmenin çalışanları için uyulacak ve kalıcı olacak zaman ve kişiye göre değişmeyen kurulların belirlenmesi, ihtiyaçlara uygun cevap verebilecek bir aile anayasasının hazırlanması gerekmektedir ( Yıldız ve Balaban, 2008). Aile anayasası her işletme için aynı olan bir şey değildir. Her aile şirketinin kendine has özellikleri olduğu için bu aile anayasasının hazırlanmasında söz konusudur. Bir işletme için aile anayasası hazırlanırken önemli olan değişik çözüm yöntemlerini içinde barındırmalıdır. Aile anayasası hazırlamak yoğun bir emek gerektiren işlemdir. Karpuzoğlu'na (2004: 166) göre aile şirketlerinin devamlılığı için önemli olan miras, aile üyelerinin çalışma koşulları, intikal, mülkiyet ve emeklilik gibi pek çok hususun uzun uzun tartışılarak ve aile üyelerinin ortak kararları sağlanarak karara bağlanmalıdır. Bir aile anayasasının başarılı olabilmesi için içinde gelecek nesillere devir planını, vergi planlamasını, belirlediği hedefleri, işletmenin değerlendirmesi barındırması gerekir.

➤ **Devir Planlaması:** Aile şirketlerinin kuruluş amaçlarından biride gelecek nesillere iş imkanı sağlamak ve kurdukları işletmeyi gelecek nesillere aktarmaktır. Çoğu aile işletmesinde olduğu gibi bunu başaramayan yok olan aile şirketi çoktur. Böyle olmasının pek çok sebebi vardır bunlardan biride devir planının yapılmamış olması ya da iyi bir devir planı rotası izlenmemiş

olmasıdır. En başlıca sebep olarak kuşaklar arasındaki rekabetin hirsının verdiği rahatsız edici his kurucuların devir sürecini ertelemesine neden olmaktadır. Bunun gibi bu süreci engelleyici etmenler devir sürecini uzatmakta ve zorlaştırmaktadır. Bu yüzden kurucu üyelere büyük sorumluluk düşmektedir. Bu süreci iyi yönetememek işletme içinde ve aile üyeleri arasında sorunlara neden olabilmektedir. Bu sorunların engellenmesi ve sürecin iyi yönetilmesi için aile konseyi, yönetim kurulu ve devretme komiteleri oluşturulmalıdır (Günver, 2004: 173). Aile şirketlerinin uzun süre varlığını sürdürebilmesi aile ve şirket arasındaki uyum ve dengeye bağlıdır. Bu dengenin sağlanması kurumsallaşmayla mümkün olabilmektedir. Devretme planı da kurumsallaşmanın unsurlarındandır. Devretme planı işletmenin tüm paydaşlarına anlatılması ve aktarılması işletmenin geleceğine yönelik belirsizliklerin ortadan kalkmasına ve ailenin açık ve paylaşımcı olmasında önemi fazladır (Günver, 2004; 173).

Kurumsallaşmanın gerçekleşmesi için ikinci esas olan şirkette kurumsallaşması gerekir. Ailenin kurumsallaşması başlı başına yeterli bir etmen değildir. İşletmenin kurumsallaşmasıyla işletme sistem halinde varlığını sürdürebilmektedir. İşletmenin kurumsallaşması ile yönetimde hakim olan his ve duygularla karar alma süreci yerine mantık, akıl, rekabet temelli hareketlere bırakacaktır. İşletmenin kurumsallaşması çeşitli boyutlarla ele alınabilir (Ural ve Balıkçıoğlu, 2004; 538-539).

- **Misyon, vizyon ve amaçların belirlenmesi:** Kurumsal bir aile işletmesinde şirketin misyonunun, vizyonunun ve amaçların belirlenmesi ve bunun herkese ilan edilmesi önemlidir. Bir aile işletmesi misyonunu, vizyonunu ve amaçlarını açık ve net bir şekilde belirtir ve ortaya koyarsa hedeflediği amaçlara ulaşmada zorlanmaz.
- **Biçimsellik:** Biçim bir nesnenin duyular vasıtasıyla algılanan tüm fiziksel özelliklerinin kendine has bir düzen oluşturan bütünüdür. Biçimsellik ise biçime uygun olma durumudur. Aile işletmelerinde biçimsellikten kasıt iş tanımlarını ve iş akış şemalarını belirleyip bunları biçimine uygun olarak uygulamaktır. Aile işletmelerinde yetki ve sorumlulukların belirlenmesi

biçimsellik kavramıyla ilgilidir. Yetki ve sorumlulukların tam olarak belirlenmesi işletme içinde kaosa neden olabilir. Aile işletmelerindeki işleyişin belirli kurallara bağlanması kurumsallaşmanın bir gereği olarak biçimsellik boyutuyla sağlanabilir.

- **Kurucunun yaklaşımı ve kurucunun tüm karar süreçlerine diğer yöneticileri dahil etmesi:** Kurucu işletmenin bütünü ve geleceğini ilgilendiren kararlara ağırlık vermelidir ve Yetki verdiği alt yöneticilerin sorumluluklarına müdahaleden kaçınmalıdır. Özellikle işletmenin tamamı ilgilendiren konularda tek başına karar almamalı işletmedeki diğer yöneticilere de danışmalıdır. Aile dışındaki profesyonel yöneticilere söz hakkı vermesi kurumsallaşmış bir yönetim anlayışını meydana getirir. Karar alma sürecine profesyonellerinde dahil edilmesi hata yapma oranını da düşürebilir.
- **İşletmenin kurucuya bağlı olmaması:** Kurumsallaşmış bir işletmede kurucunun yokluğunda da sistem aynı şekilde işleyecektir. Kurumsallaşmanın bir amacı da işletmenin devamlılığını kişilere bağlı olmasından kurtarıp sürdürülebilir bir sistemi oturtmaktır. Kurumsallaşma işletmeyi kurucuya bağlılıktan kurtarmaktadır. Düzenli bir sistem algısını oluşturmaktadır.
- **İşletme kültürünün ön planda olması:** Çoğu aile şirketinde aile değerleri işletme değerlerinden daha ön plandadır ve bu durum kurumsallaşmanın önündeki engellerden biridir. Aile değerlerindense işletme değerleri daha ön planda olması gerekmektedir. Aile değerlerinin ön planda olması şirketin gelişmesinde ve rekabetçi ortamda bulunmasına engel olmaktadır. Bu yüzden işletme kültürünün ön planda olması kurumsallaşmaya ve şirketin profesyonelleşmesine yarar sağlamaktadır.

### 1.3 ETİK LİDERLİK

Bu başlık altında etik liderlik kavramının tanımında, özelliklerinden, türlerinden son olarak da etik liderliğin iş tatmini ve işten ayrılma kavramları üzerinden çalışanları nasıl etkilediğine bu kavramlarla arasındaki ilişkiye değinilecektir.

### 1.3.1 Etik Liderlik Kavramı ve Tanımı

Etik liderlik kavramını irdelediğimizde kavramın çift yönlü olduğunu görüyoruz. Çift yönden biri şudur: Etik liderler, genel olarak etik yaklaşıma sahip insanların yaptığı gibi etik karar alır ve etik hareketler yaparlar. Çift yönden ikinci ise, liderlik ettikleri insanlara da etik açıdan uygun biçimde davranma gereklilikleridir. İş ortamın ise etik liderlik kavramına bakıldığında kavramın kurumsal ve sosyal bilimler temeline dayandığı görülmektedir. (Brown, M. E., ve Mitchell, M. S.. 2010).

Literatürde etik liderlik kavramı ile ilgili pek çok tanım mevcuttur. Brown ve arkadaşlarına göre etik liderlik kavramı şahsi eylemler ve bireyler arası ilişkiler yoluyla kuralcı olarak uygun davranışların gösterilmesi ve bu davranışların çift yönlü iletişim, ihya ve karar alma yoluyla takipçilere tanıtımı olarak tanımlanmıştır (Brown ve ark. 2005 s.120). Martin vd.'nin yaptığı araştırmada etik lider kendi örgütü için en iyi olanı hedeflemektedir ve bu hedeflerini örgüt içindeki insanların lider olarak ona duydukları saygı bağını kullanarak gerçekleştirmektedir. Etik lider örgüt içinde sadece yönetici olarak yer almaz, yönetici olmanın yanı sıra belirlediği hedefleri uygular ve uygulatır ayrıca örgüt için en iyi olanı öngörüp belirlemeye ve bu belirlediklerini uygulamaya çalışır (Reed, L. L. ve ark. 2011). Brown ve Trevino'ya (2006) göre etik liderliğin en temel özellikleri hak sahibi olmak, itimatlı olmak ve dürüst olmaktır.

Resick ve diğerlerine göre etik liderliği açıklayabilmek için onu etik liderin sahip olduğu bir takım esas nitelikleri ortaya koymak gerekir. Resick ve diğerlerine göre bu esasların sıralamasını şu şekilde yapmak mümkündür (Resick vd. 2006 s.346);

- Etik lider davranış ve eylemlerinde etik kaideleri prensip edinmiştir.
- Etik lider örgüt içindeki çalışanların hak ve hukukuna saygı gösterir.
- Etik lider çalışanlara karşı tavır ve davranışlarında adaletli olmayı benimsemiştir.
- Etik lider karar alırken altında çalışan personelinde fikirlerini alır ve onlarına karar alma sürecine dahil eder.
- Etik lider bir başarı ya da başarısızlık elde ettiğinde bunu sadece kendine mal etmez ve örgüt içindeki çalışanlarla paylaşır.

- Etik lider hiçbir şekilde örgüt içinde oluşabilecek adaletsizliğe ve temel hakların yitirilmesine izin vermez.

Resick ve diğerlerine göre etik liderin bu esaslara sahip olması birçok fayda sağlamaktadır; bu vasıflar kurumu güçlendirmektedir, örgüt içinde çalışan personelin örgüte bağlılığını arttırmaktadır ve bunu yanında örgüt içinde etik iklimin oluşmasına ve bu oluşan etik iklimin gelişmesinde rol oynamaktadır (Resick ve ark. 2006 s.346-349).

Tüm bu yapılan tanımlardan çıkarımla başarılı bir etik lider; kurum/örgüt kültürü oluşturma ve oluşan örgüt/kurum kültürüne sahip çıkma, etik ilkelerle ve aynı zamanda etik davranışlarla liderin kendisinin uygulayabilmesi ve bunu çalışanların benimsemesiyle meydana gelmektedir (Key,1999 s.218; Yatkın 2015 s. 215-219).

### **1.3.2 Etik Liderliğin Özellikleri**

Bir kurumda ya da bir örgütte lider olmak için kişinin pek çok özelliği bir arada barındırması gerekmektedir. Etik liderlik içinde bu söz konusudur. Etik liderlik tek yönlü bir etkileşim değildir. Lider kadar lideri benimseyen personel ya çalışanlarında lideri benimsemeleri ve aralarındaki bağın etik temellere dayanması gerekir. Etik liderlikten söz edebilmemiz için her iki tarafında etik davranışlar sergilemesi gerekir. Lidere yardımcı olacak şekilde çalışanlarda etik davranırsa o örgüt içinde etik liderin olduğundan bahsedebiliriz. Etik lider benimsediği etik ilkeleri kurum içinde örgüte yayarak örgüt içindeki personelinde bu etik ilkelere göre davranmasını ve etik ilkelere uymasını destekler ( Butcher, W.C. 1997).

Akdoğan ve Demirtaş'a göre etik liderliğin en önemli ögesi dürüstlüktür ve dürüstlük kavramın üç esas yapıtaşı vardır. Bu önemli yapıtaşları ise sırasıyla içtenlik, öz-bilgi ve olgunluktur (Akdoğan ve Demirtaş 2014 s. 109). Etik liderin öz-bilgisini kullanarak bunu kendine aracı yaparak kişiliğini iyi tanımalıdır ve kişiliğini bilmelidir. Çünkü lider kendini iyi tanımadıkça, kişiliğini iyi bilmedikçe, benliğinin güçlü ve zayıf yönlerini iyi bilmedikçe, kendine karşı dürüst olamaz. İçtenlik yapıtaşı ise liderin düşünce ve hareketlerinde dengeli bir şekilde ilkelerine sadık olarak davranmasıdır

(Brown ve Trevino 2006 s.598). Üçüncü yapıtaşısı olan olgunluk kavramı ise liderin örgüt içindeki ve dışındaki kişilerden bir şeyler öğrenebileceğinin farkında olması ve beşeri bir insan olarak yapabileceği hatalarının olmasının farkına varıp bunu kabullenmesi olarak açıklanabilmektedir.

Etik liderliğin bir diğer önemli özelliği ise personelle olan ilişkilerinde insafli, doğrucu ve güvenilir olmasıdır. Bu özellikler kişilerarası iletişimde çok önemlidir ve etik lider için olmazsa olmaz bir özelliktir (Palalar Alkan ve Arıkboğa 2017 s. 351). Bir başka önemli özelliği ise etik lider çalışma karşı yargılayıcı olmamalı, sert davranmamalı ve onları küçük düşürecek davranış ve söz ithamların da bulunmamalıdır. Ayrıca bu tür davranmamanın da hoşgörülü davranmak ve şefkatli bir lider olmaktan kaynaklandığını bilmelidir ( Boyacı ve Börü 2016 s. 79-8).

Etik liderliğin bir diğer özelliği ise etik lider hareketleriyle çalışanlara karşı yumuşak ve güler yüzlü olmalıdır. Saygı ve sevginin ilk adımı olarak anlayışlı olmak, nazik olmak kişinin içinden gelmelidir (Türkeri 2017 s. 133).

Harvey'in yaptığı çalışmalar sonucu etik liderliğin özelliklerini şu maddeler halinde özetlemiştir ( Harvey, J. 2004 );

- Etik liderler kurum içinde ortak bir kültür yaratmak için etik ilkeleri dikkatli ve düzgün bir şekilde uygularlar ve bu ilkeleri kurum içinde çalışan personele anlatarak benimsetirler.
- Etik liderler örgüt içinde liderlik ettiği çalışan personele düzgün ve orantılı bir şekilde yetki verme konusunda yetenekli kişilerdir.
- Etik liderler örgüt içinde çalışan astlarına karşı dürüst davranırlar ve onlarında kendilerine karşı dürüst olmalarını ister ve beklerler.
- Etik lider örgüt içinde karşılaşılan istenmeyen bir durum veya ani gelişen bir durum olduğunda bununla yüzleşmekten korkmazlar. Sorunun üstüne giderek sorumluluğu üstlerini alarak bu süreci örgüt için yönetirler.
- Etik liderler kurum için personel alımında ve kurumda personelin yükselmesi karar verdiklerinde bu kararları örgüt için koydukları ilkeleri dikkate alarak yaparlar.



- Etik liderler koydukları hedefleri gerçekleştirmek için uğraşırken örgütün uyumuna önem verirler.

Tüm bu açıklamalardan sonra etik liderliği ilkelerini adaletli olma, dürüst olma, eşit davranma, demokratik olma, insan haklarına önem verme, sorumluluk sahibi olma, tarafsız bir şekilde davranma, sadakatli olma, emeğinin karşılığını verme, kanuna uygun olmayan emir ve görevlere karşı gelme şeklinde sıralayabiliriz ( Cansaran ve Yılmaz 2018 s. 164).

### 1.3.3 Etik Liderliğin Türleri

Etik kavramı ve liderlik kavramı birleştiğinde ortaya çıkan etik lider kavramında etik kurallara uyan ve uyulması için çabalayan doğruluk ve dürüstlükten yana olan, hakkı ve hukuku gözeten, insan haklarına önem veren bir liderin varlığından söz edebiliriz. Bu sebepten ötürü liderliğin etik kavramıyla birleşmesi ayrı bir kavram haline gelmesi çeşitli etik lider türlerinin de ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Literatürde yapılan araştırmalar sonucu etik liderliğin üç türü olduğu ortaya çıkmıştır. Bu türler hizmete yönelik liderlik, otantik liderlik ve son olarak ilke merkezli liderliktir. Sırasıyla bunları açıklayacak olursak;

- 1. Hizmete Yönelik Liderlik:** Diğer bir ifadeyle hizmetkar liderlik diye de adlandırılan etik liderlik türümüz de lider için asıl önemli olan kurum içinde çalışanın personelin istekleridir ve bu istekler ön planda tutulmaktadır. Bu etik liderlik türünde ana düşünce örgüt içinde çalışan personelin bir fayda elde etmesidir. Çünkü çalışan bu faydayı elde ederse işletmeye faydalı olacağı kanısı vardır. (Günel D. 2016 s.47) Ayrıca bu liderlik türü araştırmalar sonucu kendi içinde de kahya liderlik ve hizmetçi liderlik olarak da ikiye ayrıldığı tespit edilmiştir. Kahya liderlik teorisi liderin sadece kendi çıkarlarını ön plana alıp uygulamadığı bunu benimsemediği ayrıca örgütün ve kurum içindeki yöneticilerin çıkarlarını da gözettiği bunu paylaştığı bir hizmetkar liderlik türüdür. Kahya liderlik özetle kendisine, örgüte, örgüt içindeki kişilere, geçmişe, bugüne ve geleceğe hizmet etmeyi amaçlamış bir hizmet odaklı liderlik türüdür. ( Kahraman L. 2020 s.38) Hizmete ilişkin liderlik teorisi ise

örgüt içindeki personel için çalışmayı ve örgüt için çalışmayı etik bir haysiyet, mecburiyet ve şuur olarak değerlendirilmektedir.

2. **Otantik Liderlik:** Etik liderliğin üç türünden biri olan otantik liderliğe değinmeden önce kavramı daha iyi anlamak için otantik kelimesinin anlamına değinmek gerekiyor. TDK ya göre otantik kelimesi “eski zamanlardan bu yana özelliklerini koruyan” anlamındadır. Başka kaynaklarda ise gerçek olan, aslına uygun, doğru, özgün olarak açıklanmaktadır. Bu tanımlarla birlikte otantik liderlerin diğer liderlerden özgün olduğunu ve kendinden önceki liderlere benzemediği anlamını çıkabiliriz. Otantik liderler, güven unsur oluşturmada başarılıdır etik şeklide hareket ederek ve bu güveni etik ilkelere uygun davranarak elde ederler. Kazandığı güven sayesinde otantik lider örgüt içinde kararlar alır ve bu aldığı kararları etrafındakilere ikna ettirmek için başka yollara başvurmasına gerek kalmaz ( Öztürk 2018 s. 96-98).
3. **İlke Merkezli Liderlik:** İlke merkezli liderlik kavramı adından da anlaşılacağı üzere liderin belli prensip ve haysiyetinin bulunması ve bu sahip olduğu prensip ve haysiyetle örgüt içinde yönetimi sürdürmesidir ( Günel D. 2016 s. 49). İlke merkezli liderlik türünde lider örgüt içinde çalışan personeli etkilemek için kişilik özelliklerini kullanarak almış olduğu kararları sahip olduğu ilkeler doğrultusunda uygulamaktadır. Literatürde yapılan araştırmalarda ilke merkezli liderlik dört faktörle öne çıkmaktadır. Bu faktörler güç, akıl, güvenlik ve bilgelik olarak sıralanmaktadır. Bir lider bu faktörlere sahip ise güçlü bir kişiliğe sahip ve etkin bir insan olmaktadır. Bunların dışında etkin bir liderden söz edebilmemiz için birkaç özelliği daha barındırması gerekir bunlar; kendini yenileme, problemlere karşı çözüm üretme, örgüt için aktif bir şekilde çalışma, çevresindeki insanların başarılarını destekleyen onları yücelten ve üretken bir yapıda olup işini sevmesi gerekir.

#### 1.3.4 Etik Liderliğin Çalışanların Tutumları Üzerine Etkileri

Literatürde yapılan çalışmalar da etik liderliğin iş tatmini, örgüte bağlılığı ve işten ayrılma niyetini doğrudan etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu bölümde etik liderliğin tezimin bağımsız değişkenleri olan örgüte bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti

kavramları üzerinden örgüt içinde çalışan personelin tutumları üzerindeki etkisi irdelenecek.

#### 1.3.4.1 Örgüte Bağlılık

Örgüte bağlılık kavramı iş motivasyonu ve örgüt içi verimlilikte önemli etkiye sahiptir. İşletmelerde örgüte bağlı bir personel işini yerine getirirken iş ortamında sıkıntıyla karşılaştıklarında bile işine sadık ve bağlı oldukları için yaşadığı sıkıntılar ve karşılaşılan zorluklar bu örgüte bağlılığını azaltmadığına inanılmaktadır (Tolentino R.C. 2013).

Literatürde etik liderlik ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok araştırma mevcuttur. Bu çalışmalardan en önemlilerine değinecek olursak Den Hartog ve De Hoogh (2009) yaptığı çalışmada etik liderliğin adalet, dürüstlük ve güçlendirme davranışıyla olan ilişkisine odaklanmışlar. Bu çalışma sonucunda liderin adaletli ve dürüst olması sonucunda başkalarına eşit ve saygılı davranması sonucuna varırken liderin karar alma sürecinde astlarını da karar alma sürecinde yer vermesi güçlendirme davranışını ortaya çıkarmaktadır. Den Hartog ve De Hoogh (2009) yaptığı çalışmada iki sonuca varmıştır. Bunlarda ilki etik lider algısıyla örgütsel bağlılığının üç bileşeninden biri olan duygusal örgüte bağlılık arasında olumlu bir ilişki mevcuttur yani algılanan etik liderlik arttıkça personelin duygusal olarak örgüte bağlılığı da artmaktadır. Yaptıkları çalışmada vardıkları ikinci sonuç ise etik lider davranışı ile devama dayalı bağlılık arasında olumsuz bir ilişki bulmuşlardır. (Jasni N.N 2018 s. 17)

Literatürdeki bir diğer önemli çalışma ise Kim, Tavitiyaman ve Kim' in 2009 da Tayland'daki bir otelde çalışanlara yönelik yaptığı çalışmadır. Çalışma sonucunda örgüt içinde örgütteki yöneticilerin alınan kararlarda çalışanlarla da güç paylaşımı yapıldığında çalışanların örgüte daha iyi hizmet sundukları daha verimli oldukları tespit edilmiştir. Bir lider gücü ve kendine ait sorumluluklarını örgüt içindeki kişilere dağıttığında örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemiştir.

Diğer önemli bir çalışma ise Ruiz-Palomino, Ruiz-Amaya ve Knorr tarafından 2011 de yapılan çalışmadır. Bu çalışma İspanya'da bankacılık ve sigorta sektöründe

Çalışanlar zerine yapılmış ve araştırma sonucunda etik liderliğin örgütsel bağlılığın  bileşeninden bir olan duygusal bağlılık doğrudan ve olumlu yönde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Son olarak da Türkiye’de yapılan bir çalışmaya örnek vermek gerekirse elik ve ark. 2015 yılında Antalya’da bulunan otellerdeki çalışanlar üzerine yapılmıştır. Çalışma sonucu ise etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğu kanısına varılmıştır.

Bu alışmalar sonucunda etik liderliğin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği mevcuttur. Yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılığının  bileşeninden biri olan duygusal örgüte bağlılık kavramı üzerine daha odaklanılmıştır. Bu tez çalışmamda da etik liderliğin ve etik iklimin aile şirketlerinde çalışan personellerin duygusal örgüte bağlılığa etkisi incelenecektir.

#### **1.3.4.2 İş Tatmini**

Liderlik ve iş tatmini arasında bir ilişki söz konusudur. Lider personelin işinden tatmin olmasını olumlu ya da olumsuz yönde etkileme olasılığı yüksektir. Sonuç böyle olunca etik liderlik algısı da iş tatmini duygusuna sebep olmada etkisi vardır. Literatürde de etik liderliğin iş tatminini etkilediği tezi çeşitli araştırmalar sonucu desteklenmiştir. Bu çalışmalardan en önemlilerini Holtom ve ark. (2008), Brown ve diğerleri (2005), Kooskora (2010), yapmış ve araştırmaları sonucu etik liderlik ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Etik liderler temelinde doğruluk, dürüstlük, iyi huy, saygı gibi olguları barındırır ve bunları sergiler. Bu olguları barındıran bir lider ise çalışanlarına karşı iyi davranışlar sergiler ve bu davranışlar sonucu da çalışanın iş tatmini artar. Amerika’da yapılan bir araştırmada liderin doğruluk ve dürüstlük gibi özelliklere sahip olmasıyla değil bu özelliklerini kullanarak çalışanlarına ahlaklı davranmayı teşvik etmesiyle iş tatminini etkilediği sonucuna varmışlardır (Yates, 2014; Brown & Trevino, 2006).

Amerika’da Yates (2014) tarafından yürütülen bir başka çalışmada, etik liderliğin iş tatmini arttırdığı sonucuna varmıştır. Çalışma sonucunda çalışanların liderlerinin etik liderliğe sahip olduklarını gördüklerinde daha fazla iş tatmini duygusu yaşadıklarını ortaya çıkarmıştır. Asıl önemli şudur ki liderin doğruluk, dürüstlük, iyi huy gibi özelliklere sahip olmasının dışında çalışanların iş tatminlerini daha çok etik liderin çalışanlara bilgi aktarmasında ve iyi iletişim kurmasında yatmaktadır.

#### **1.3.4.3 İşten Ayrılma Niyeti**

İşten ayrılma niyeti işletmelerin çoğunda çalışanlar tarafından hissedilen bir olgudur. Çalışanı bu niyete iten birçok sebep vardır. Bu bölümde etik liderin işten ayrılma niyeti ile ilişkisine değince olursak iki değişken arasındaki ilişki psikolojik iklim ve moral( Goldman, Tabak 2010), iş tatmini bileşenleri (Coomber & Barriball 2007), örgütsel etik (Shapira-Lishchinsky & Rosenblatt 2009) gibi çeşitli faktörler ile incelenmiştir. Literatürde iki kavram arasındaki ilişki çeşitli araştırmalarla incelenmiştir. Bulunan sonuçlar da ise algılanan etik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında olumsuz yönde bir ilişki mevcuttur.

Babalota, Stouten ve Euwema 2016 da ki yaptıkları geniş çaplı araştırmada kurum içinde karşılaşılan ve personelin işten ayrılma ile sonuçlandığı niyetinin etik liderlik ile nasıl bir ilişkisi olduğu ve etik liderliğin bu niyeti nasıl etkilediği üzerine odaklanmışlardır. Çalışma sonucu diğer yapılan araştırmalar gibi etik liderin çalışanların benlik duygularını arttırdığı ve bu duygu sayensin de işten ayrılma niyetlerinin azaldığı sonucuna varmışlar.

Örgüt içinde ki bir çalışanın bu niyete girmesinde ve girmemesinde etik liderin rolü büyüktür. Etik lider sahip olması gereken doğruluk, dürüstlük, adil olma, iyi iletişim sahibi olma gibi özellikleri bünyesinde barındırıp bunu çalışanları ile arasındaki iletişimde yansıtırsa çalışanın iş tatmini artacak ve dolayısıyla işten ayrılma niyetine girmeyecektir. Eğer lider bu özelliklerini kullanamazsa çalışan işten ayrılma niyetine girecektir. Aile şirketlerinde de etik lider algısı fazla görülmediği için işten ayrılma niyetine giren personellere çok rastlanmaktadır.

## 1.4 ETİK İKLİM

Bu başlık altında örgütsel etik iklim kavramının tanımına, Victor ve Cullen'in etik iklim modeline, etik iklimin tiplerine, etik iklimin belirleyicilerine son olarak ise etik iklimin sonuçlarına değinilecektir.

### 1.4.1 Örgütsel Etik İklim Kavramı

Literatürde etik iklim kavramını incelediğimizde bu kavramla ilgili birçok tanım mevcuttur. Etik iklimin kavramını araştırırken kavram karşımıza örgütlerde çalışma ikliminin bir alt dalı olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatürdeki etik iklim kavramı tanımlarına geçmeden önce çalışma iklimi kavramının tanımına değinmek gerekir. Çalışma iklimi kavramı örgüt içindeki çalışanların içinde buldukları kurumun uygulama ve prosedürlerini birlikte nasıl algıladıkları, toplu olarak ve psikolojik olarak nasıl tanımladıkları ile ilgilidir. Örgüt içindeki uygulamalar ve prosedürler farklı iklim türlerinin ortaya çıkarır ve oluşmasına imkan sağlar (Schneider 1975 s.474). Böylece örgüt içinde oluşan farklı iklim havaları içinde çalışanların örgüt içindeki algıladıkları uygulama ve prosedürler etik bir içeriğe sahipse burada etik çalışma iklimi kavramından söz edebiliriz. Genel tabirle etik iklim, ahlaki neticeleri olan örgütsel yöntemleri ve uygulamaları içermektedir. Etik iklimin ortaya çıkması için örgütlerdeki çalışanların karar alırken etik değerleri ve etik davranışları gözetmeleri en önemlisi bu değer ve davranışlara inanması gerekir.

Literatürde geçen başlıca etik iklim kavramı tanımları şu şekildedir ;

Etik iklim kavramı kurum içindeki etik durumları tahmin etmeye ve açıklamaya yönelik bir yol olarak tanımlanabilir. Bir örgütün etik iklimi, örgüt içindeki üyelerine nelerin kabul edilebilir, nelerin de kabul edilemez tutumlar olduğuna dair ipuçları sağlamaktadır (Wimbush ve ark., 1997).

Etik iklim, ahlaki sonuçları olan örgütsel uygulamalar, yöntemleri yansıtan bir iş iklimi çeşidi olarak anlaşılabilir. Etik iklim, doğru davranışı neyin oluşturduğuna dair algılardır. Bu tip iklimler, örgüt içindeki üyelerinin kurum içerisinde karar

vermelerinde kullanılacak ölçün ve normların bunlar olduğuna inanmaları durumunda ortaya çıkar (Martin ve Cullen, 2006).

Etik iklim kurum kültürünün bir parçasıdır ve örgütün etik yapısını gösterir. Bu bağlamda, örgüt içinde çalışanlar çalıştığı şirkette etik rüzgarların estiğini hissetmektedir ve örgüt ve kendileri için neyin uygun olup olmadığını gösteren ipuçlarını ve açıklamaları çıkarabilmektedir (Akbaş 2010, s.122).

Genel anlamda bakıldığında örgüt iklimi kavramı örgüt içindeki birey açısından bulunduğu örgütte işin nasıl yürüdüğünü algılama biçimi olarak ifade edebiliriz. Bir örgüt içinde çalışanın örgüt tarafından ödüllendirilmesi, destek verilmesi çalışanın buna karşılık örgüt içindeki uygulama ve yöntemleri algılaması sonucu iş iklimini ortaya çıkarmaktadır.

Literatürde etik kavramı araştırılırken örgütsel etik iklimi üzerine Victor ve Cullen'in çalışmaları dikkat çekiyor. Victor ve Cullen'e göre örgütsel etik iklimi kurum içinde etik içeriği olan yöntemler veya kurumun genel olarak işleyişine dair algılar ya da etik sorunlarla nasıl başa çıkılacağı ve etik açıdan doğru davranışın ne olduğu konusunda örgüt içindeki iş görenlerin ortak algılamaları olarak tanımlanmaktadır. Victor ve Cullen'e göre örgüt içindeki davranışları açıklayan etik iklim kavramıdır. Her örgüt yapısı birbirinde farklı olduğu için her örgütün kendine has bir etik iklim havası vardır. Etik iklimin örgüt için faydası örgütsel karar alma sürecinde rehberlik etmesidir.

Sonuç olarak örgütsel etik iklim, örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve kurumsal başarı için büyük bir önem arz etmektedir. Örgütte etik bir bakış açısının geliştirilmesi, sorunların saptanması ve tanımlanmasında büyük rol oynamakta; vaziyet ve hadiselere farklı açılardan yaklaşılmasını mümkün kılmakta ve karar alma süreçlerinde yöneticilere yol gösterici olmaktadır (Johnson, 2006).

### 1.4.2 Victor ve Cullen'in Örgütsel Etik İklim Modeli

Etik iklim üzerine yapılan çalışmalarda örgütlerde hakim olan etik iklim türüne örgüt içindeki bireylerin etik karar alma mercilerinin analiz edilmesi sonucu ile ulaşılabacağı sonucuna varmışlardır. Bu sonuca Victor ve Cullen'de varmıştır. Çünkü örgütün etik iklimi; kurumdaki tüm düzeylerde iş görenlerin etiksel kararları nasıl alacaklarını belirlemelerine yardım eden bir işleve sahiptir. Bireylerin etik karar alma kalıplarını araştırmak için Victor ve Cullen iki boyutlu bir tipoloji oluşturmuşlardır. (Şekil 1) Bu iki boyutun adları 'Etik Kriter' ve 'Analiz Düzeyi' boyutudur. Bireylerde olduğu gibi firmalarda, iş için kurulan örgütlerde bu yapıların karakterlerini belirlemeye yarayan bir takım etik kurallar vardır ve bu etik kurallar bu yapıların farklılıklarına göre birçok farklı türde olabilmektedir. Erişilen sonuçlara göre etik iklimle ilgili bilinen ve bulunan teoriler çoğunluğu Victor ve Cullen'in geliştirdiği etik iklim modeli sayesinde olmuştur. Victor ve Cullen'in geliştirdiği modelin bir özelliği de etik iklim türleri diğer araştırmacıların çalışmalarında olduğu gibi bireysel davranışlar ve örgütsel performans ilişkine dayalı olmakla beraber, davranışların baskın bir boyuta dayalı olması farklılığını açıklamasıyla yapılan diğer çalışmalardan kendini ayırmaktadır (Wimbush ve Shepard, 1994).

Victor ve Cullen'in geliştirdiği modelin ilk boyutu olan 'Etik Kriter' boyutunda Egoizm, Yardımseverlik ve İkelilik kavramları bulunmaktadır. İkinci boyutu olan 'Analiz Düzeyi' boyutunda ise Bireysel, Yerel ve Evrensel kavramları yer almaktadır. Bu iki boyutun birbiri ile karşılıklı sınıflandırılması ile birlikte karşımıza dokuz farklı etik iklim türü ortaya çıkmaktadır. Bunlar sırasıyla; bireysel çıkar, arkadaşlık, kişisel ahlak, organizasyon yararı, takım çıkarı/ortak çıkar, kurallar ve prosedürler, etkililik, sosyal sorumluluk ve son olarak yasalar ve profesyonel ilkelerdir.



**Şekil 1** Victor ve Cullen'in Örgütsel Etik İklim Modeli

		ANALİZ DÜZEYİ		
		Bireysel	Yerel	Evrensel
ETİK KRİTER	Egoizm	Bireysel Çıkar	Organizasyon Yararı	Etkililik
	Yardıms severlik	Arkadaşlık	Takım Çıkarları/ Ortak Çıkar	Sosyal Sorumluluk
	İlkelilik	Kişisel Ahlak	Kurallar ve Prosedürler	Yasalar ve profesyonel İlkeler

**Kaynak:** Victor, B. ve Cullen, J.B.; The Organizational Bases of Ethical Work Climates, Administrative Science Quarterly, 33, 1, (1988), sf. 101-125.

Victor ve Cullen'in geliştirdiği modelde etik kriter boyutu altında yer alan kavramları kısaca açıklamak gerekirse;

- **Egoist İklim:** Egoizm, anlam olarak kişisel çıkar üzerine kurulu bir yaklaşımdır. Victor ve Cullen'in modelinde bahsettiği Egoizmin etik iklim türü olan egoist iklim kavramının yorumuna göre bu tür iklimlerde işletme yöneticileri ya da işletme içindeki çalışanlar kendi çıkarlarını göz önünde tutmaktadır. Her şeyden önce kendi çıkarları gelmektedir. İşletmenin çıkarları ve örgütün çıkarları kendi çıkarlarıyla çeliştiğinde örgütün ve işletmenin çıkarlarını göz ardı etmektedirler (Victor ve Cullen, 1988). Bu tür iklime sahip işletmelerde yönetici ya da çalışan kendi çıkarlarını önemseydiği için örgüte bağlılık beklenmez.
- **Yardıms sever İklim:** İşletme açısından yorumlayacak olursak yardıms severlik kendinde ziyade diğer çalışanları düşünme eylemidir diyebiliriz. Victor ve Cullen'in geliştirdiği modelde bulunan yardıms sever iklim türünde ise işletme içindeki çalışanların hem işletme içinde hem de işletme dışında birbirine yardımcı ve destek olduğu bir tür etik iklimin bulunduğu ya da sahip olduğu yer olarak tasnif edilir. Bu tür iklime sahip olan işletmelerde çalışanlar kendi

çıkarlarından ziyade işletmenin ortak çıkarını düşünür. Kendince çıkarını gerçekleştirmediği için tatmin olmasa da örgütün çıkarını ya da örgüt içindeki kişilerin çıkarını önemseyip ona göre hareket ettiği için yardımsever etik iklim türünü gerçekleştirmiş olur. Bu tür etik iklim türüne sahip işletmelerde çalışanlar arasında işbirliği, dayanışma gibi olaylara sıklıkla rastlanmaktadır. Tüm bu davranışların sonucunda olarak bireyler arasındaki pozitif atmosfer iyi niyetli davranışların sayısının artmasına ve belki de daha önemlisi örgüt içinde ve örgüt dışındaki tehditlerin de en kısa sürede çözülmesine olanak sağlamaktadır (Cullen vd., 2003; Rasmussen vd., 2003).

- **İlkesel İklimler:** Victor ve Cullen'in geliştirdiği modelin üçüncü kavramı olan ilkesel iklimde kelimedenden de anlaşılacağı üzere yöneticiler ya da çalışanlar örgüt için de karar alırken yasalara, prosedürlere, kanunlara uyarak karar alırlar. Örgüt için alacakları kararlarda öncelikleri bu yönde olur. İlkesel iklim türünün geçerli olduğu örgütlerde etik iklim havası mevcuttur. Çalışanlar kendi etik değerlerini belirler ve ona göre hareket eder.

Victor ve Cullen'in geliştirdiği modelin ikinci boyutu olan 'Analiz Düzeyi' botuna kısaca değinecek olursak analiz düzeyi boyutu etik karar alma sürecinde referans olma görevini üstlenmektedir. Victor ve Cullen bu teoriyi oluştururken analiz düzeyi boyutunu sosyolojik teorilerden referans alıp esinlenerek oluşturmuşlardır. Sosyolojiye göre bireyler karar alırken iki şeye başvurmaktadır biri diğer grupların rol davranış normlarına diğeri rol tanımlamalarına. Victor ve Cullen bu durumdan esinlenerek üç farklı analiz düzeyi boyutu geliştirmişlerdir. Bu boyutların ilki Bireysel Analiz Düzeyi boyutudur. Bu boyuta göre örgütlerin etik ilkelere göre muhakeme yapabilmesi için bireysel düzeydeki normları kendine kaynak kabul etmektedir. İkinci boyutu ise Yerel Analiz Düzeyi boyutudur. Bu boyutta ise Örgüt için sosyal sistem normları kaynak olarak kabul edilmektedir. Son ve üçüncü boyut ise Evrensel Analiz Düzeyi boyutudur. Bu boyutta ise örgüt için dış kaynaktan gelen normlar kaynak olarak kabul edilmektedir (Barnett ve Vaicys, 2000).

### 1.4.3 Örgütsel Etik İklim Tipleri

Literatür taraması sonucu örgütsel etik iklim tiplerinin iki çeşit olduğunu ve bunların teorik ve deneysel boyutta farklılık gösterdiği bilgisine ulaşırız. Yapılan araştırmalar sonucu teoride var olarak kabul edilen etik iklim tipi uygulamada farklı bir etik iklim tipi içerisinde yer alabilmektedir. Bu yüzden etik iklim tipleri teorik ve deneysel olarak iki boyutta değerlendirilmektedir.

#### 1.4.3.1 Teorik Örgütsel İklim Tipleri

Teorik olarak etik iklim tipleri dokuz boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar Victor ve Cullen'in geliştirdiği modelin şeklinde de görüldüğü üzere bireysel çıkar, arkadaşlık, kişisel ahlak, organizasyon yararı, takım çıkarları/ortak çıkar, kurallar ve prosedürler, etkililik, sosyal sorumluluk, son olarak yasalar ve profesyonel ilkelerden oluşmaktadır (Weber, Seger 2002: 73). Bu dokuz boyutu teorik olarak tanımlayacak olursak;

- **Bireysel çıkar:** Bu boyut Victor ve Cullen'in geliştirdiği modelde Etik Kriter boyutu altında Egoizm kavramıyla Analiz Düzeyi boyutunda ise bireysel etik iklim tipinin birlikte düşünülmesi sonucu karşımıza çıkan bir etik iklim türüdür. Bu etik iklim tipinde kişi kendini düşünür. Birey için her şeyden önce kendi menfaati ve istekleri söz konusudur. Kişinin karar almasında etkili olan normlar bireysel yönde karar almasını destekleyici yöndedir. Kişinin karar almasındaki eylemlerinde 'ben' algısı vardır.
- **Arkadaşlık:** Bu boyut Victor ve Cullen'in geliştirdiği modelde Etik Kriter boyutu altında yardımseverlik iklim tipinin, Analiz Düzeyi boyutu altında ise bireysel etik iklim tipinin birlikte düşünülmesi sonucu karşımıza çıkan bir kavramdır. Bu etik iklim tipinde birey burada karar alırken kendi çıkarından çok diğer arkadaşlarının menfaatine olan kararı almaya çalışır. Bu etik iklim tipinde örgütsel üyeliği dikkate almadan diğer kişilere duyulan saygı ve verilen önemi ifade eder.
- **Kişisel Ahlak:** Bu boyut Victor ve Cullen'in geliştirdiği modelde Etik Kriter boyutu altında ikellik etik iklim tipinin, Analiz Düzeyi boyutunda ise bireysel etik iklim tipinin birlikte düşünülmesi sonucu karşımıza çıkan etik iklim tipidir.

Bu etik iklim tipinde ilkeler birey tarafından kendince belirlenir. Bu etik iklim tipinde kısaca birey kendi etik değerlerine göre hareket eder.

- **Organizasyon Yararı:** Bu etik iklim Victor ve Cullen'ın geliştirdiği modelde Etik Kriter boyutu altında egoizm kavramı ile Analiz Düzeyi boyutu altında yerel analiz düzeyi boyutu kavramlarının birlikte düşünülmesi sonucu ortaya çıkan bir etik iklim türüdür. Bu iklim türünde bireyin ya da diğerlerinin kişisel ve ortak menfaatlerindense örgüt için en uygun olan menfaatin ve çıkarın düşünülüp karar merceğinde etkili olmasıdır. Bu etik iklim tipinde önemli olan örgütün kazancı ve çıkarlarıdır.
- **Takım Çıkarları/Ortak Çıkar:** Bu etik iklim tipi Victor ve Cullen'in geliştirdiği modelde Etik Kriter boyutu altında yardımseverlik kriteri ile Analiz Düzeyi boyutu altında yerel analiz düzeyi kavramının birlikte düşünülmesi sonucu karşımıza çıkan bir kavramdır. Bu etik iklim tipinde örgüt içindekileri bir takım olarak görmekte karar alırken bu takımın menfaati doğrultusunda karar vermektedir. Bu yönüyle egoizm ile çelişkili bir kavramdır.
- **Kurallar ve Prosedürler:** Bu boyut Victor ve Cullen'in geliştirdiği modelde Etik Kriter boyutu altında ilkelilik kavramı ile Analiz Düzeyi boyutu altında yer alan yerel analiz düzeyi boyutu kavramlarının birlikte düşünülmesi sonucu karşımıza çıkan bir kavramdır. Bu iklim tipinde ilkelerin kaynağı kişinin kendi kuralları değil örgüt için genel olan örgüt içinde uyulması gereken kurallar ve prosedürlerdir.
- **Etkililik:** Bu iklim tipi Victor ve Cullen'in geliştirdiği modelde Etik kriter boyutu altında egoizm kavramı ve Analiz Düzeyi boyutu altında evrensel analiz düzeyi boyutunun birlikte düşünülmesi sonucu ortaya çıkan bir kavramdır. Bu etik iklim tipinde bireyin kendi menfaati yada örgütün menfaatinden ziyade daha geniş çapta büyük sosyal yapılar ya da daha büyük ekonomik sistemlerin düşünülerek hareket edilmesidir.
- **Sosyal Sorumluluk:** Bu boyutta Victor ve Cullen'in geliştirdiği modelde Etik Kriter boyutu altında yer alan yardımsever etik iklim tipiyle Analiz Düzeyi boyutu altında yer alan evrensel analiz düzeyi kavramlarının birlikte düşünülmesi sonucu ortaya çıkan bir kavramdır. Bu etik iklim tipinde örgüt içinden ziyade örgüt dışındaki bileşenlerin müşteriler, sosyal sorumluluklar ve sosyal paydaşlar gibi bileşenlerin menfaatinin dikkate alınmasıdır.

- **Yasalar ve Profesyonel İlkeler:** Bu boyutta Victor ve Cullen'in geliştirdiği modelde Etik Kriter boyutu altında yer alan ilkelilik kavramı ve Analiz düzeyi boyutu altında yer alan evrensel analiz düzeyi kavramlarının birlikte düşünülmesi sonucu karşımıza çıkan bir kavramdır. Bu etik iklim türünde ilkeler ne örgüt içindeki bireyin kendi ilkeleri ne örgütün ortak menfaatine göre belirlenmiş ilkelerdir. Bu iklim türünde ilkeler örgüt dışından alınır. Bu etik iklim türünde kararlar yasalara ve mesleki örgüt yasalarına göre verilmektedir.

#### 1.4.3.2 Deneysel Örgütsel Etik İklim Tipleri

Victor ve Cullen'in geliştirdiği modele göre her ne kadar dokuz adet etik iklim türü ortaya çıksa da yapılan çalışmalar sonucu uygulamalar sonucu farklı çıkmaktadır. Deneysel uygulamalar sonucu Victor ve Cullen'in (1988) de yazdıkları makalede yaygın olarak kabul edilecek beş etik iklim tipinden bahsetmektedirler. Bu etik iklim tipleri Şekil 2 de görüldüğü üzere sırasıyla; araççılık, başkalarını önemseme, bağımsızlık, kurallar son olarak kanun ve kodlardır.

**Şekil 2** Yaygın Etik iklim Tipleri

		ANALİZ DÜZEYİ		
		Bireysel	Yerel	Evrensel
<b>ETİK KRİTER</b>	Egoizm	ARAÇÇILIK		
	Yardımsızlık	ÖNEMSEME		
	İkelilik	BAĞIMSIZLIK	KURALLAR	KANUNLAR VE KODLAR

Kaynak: Martin ve Cullen, 2006: 178.

Aşağıdaki Şekil 3 de etik iklimin teorik boyutlarının deneysel boyutta karşılıklarını göstermektedir.

**Şekil 3** Etik İklimin Teorik ve Deneysel Boyutları

TEORİK BOYUTLAR	DENEYSEL BOYUTLAR
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bireysel/Egoist Örgütsel/Egoist</li><li>• Bireysel/Yardımsaver Örgütsel/Yardımsaver</li><li>• Bireysel/İlkeli</li><li>• Örgütsel/İlkeli</li><li>• Evrensel/İlkeli</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Araççılık</li><li>• Önemseme</li><li>• Bağımsızlık</li><li>• Kurallar</li><li>• Kanunlar ve Kodlar</li></ul>

Kaynak: Martin ve Cullen, 2006: 178; Victor ve Cullen, 1988: 111-113; Wimbush ve Shepard, 1994: 639.

Şekil 3 de görüldüğü gibi Araççılık iklim boyutu Egoizmle kavramına denk gelmektedir. Bu eşleşmeden de anlaşılacağı üzere Araççılık kavramıyla karakterize edilmiş bir örgütte bireyle her şeyden önce kendi bireysel çıkarlarını ve menfaatlerini düşünürler. Önemseme iklim boyutu ise teorik kavramlardan yardımsaver etik iklim kavramına karşılık gelmektedir. Önemseme bir diğer anlamıyla başkalarının iyiliğini isteme etik iklim türüyle karakterize edilmiş örgütlerde kişiler kendinde ziyade başkalarının iyiliğini ve menfaatini gözetir. Şekilde görüldüğü üzere bağımsızlık iklim boyutu ise ilkelilik kavramıyla eşlemektedir. Bağımsızlık etik iklim kavramıyla karakterize edilmiş örgütlerde bireyin kendi ahlaki inançlarına göre karar alması ilkelerini kendi ahlaki inancına göre belirlemesi ve uygulaması beklenir. Bir diğer kavram olan kurallar etik iklim boyutuyla da ilkelilik kavramına denk gelir. Kurallar kavramıyla karakterize edilmiş bir örgütte, örgüt içindeki çalışanların ortak ve baskın kararları çerçevesinde kurallar belirlenir ve karar almada uygulanır. Son etik iklim kavram olan kanunlar ve Kodlar kavramı da ilkelilik kavramına denk gelmektedir. Kanunlar ve kodlar etik iklim türünü karakterize etmiş örgütlerde örgüt içinde

karşılaşılan problemlerin çözümü için örgüt dışından destek sağlanır ve bu destek kanunlardan ve profesyonel kodlardan sağlanır.

Bu kavramları kısaca açıklamak gerekirse;

- **Araççılık:** Bu tür etik iklim türünde kişilerin bireysel çıkarları ve menfaatleri ön plandadır. Bireyler kendileri için en iyi olanı yapmaya çalışır. Araççılık etik iklim türüne sahip örgütler bireysel ve örgütsel çıkarların bir bileşeni olduğu için bireysel ve örgütsel çıkarlar üzerine davranış sergiler (Kelley ve Dorsch, 1991: 56).
- **Önemseme:** Bu tür etik iklimlere sahip örgütlerde faydacı tutum söz konusudur. Bu örgüt içinde çalışanlar kurum içindeki çalışanların faydalarını gözetirler buda örgüt dışındakilerin göz ardı edilmesine neden olabilmektedir. Bu etik iklim türünü benimseyen örgütlerde kuralları ve normları bundan etkilenecek olan örgüt içindeki çalışanlar belirler.
- **Bağımsızlık:** Bu tür etik iklim türüne sahip örgütlerde örgüt içindeki bireylerin karar alırken kendi ahlaki değerlerine göre karar almaları beklenir. Bu tür etik iklim türünü benimseyen örgütlerde bireyler karar alırken örgüt içinde ya da örgüt dışından destek almadan tamamaen kendi düşüncelerine göre hareket etmektedir (Wimbush, Shepard 1994: 639). Böyle olmasının sebebi ise bireylerin buna inanmasındandır.
- **Kurallar:** Bu tür etik iklim türünü benimseyen örgütlerde örgütteki bireyler kendi değer ve inançlarında ziyade örgütün kurallarına ve değerlerine bağlıdır. Bu tür örgütlerde çalışan kişiler karar alırken örgütün kurallarına göre karar alırlar. Çünkü örgüt içindeki bireylerin nasıl davranacağını belirten açık kurallar vardır.
- **Kanunlar ve Kodlar:** Bu tür etik iklim türünü benimseyen örgütlerde örgüt içindeki kişilerin ne kendi ahlaki ne de örgüt içindeki kurallara göre karar almaları beklenir. Bu tür etik iklimli örgütlerde kararlar yad uyulamsı gereken kurallar kanunlara, dini kitaplara veya mesleki kurallar gibi dışsal kaynaklara bağlıdır. Martin ve Cullen'e göre bireyin davranışlarını ve kararlarını dış çevredeki etmenler yönlendirmektedir. Bu etmenler bireylerin ve örgütün karar alma sürecinde en önemli etken olmaktadır.

#### 1.4.4 Örgütsel Etik İklimin Belirleyicileri

Bu başlık altında etik iklimin belirleyici etmenleren bahsedilecektir. Literatürde yapılan çalışmalar sonucu bu konu hangi çalışmaların az sayıda olduğu kanısına varılmıştır. Literatür taramasında etik iklimin belirleyicileri olarak etik kodlar, sosyal normlar, örgüt yapıları ve son olarakta örgüte özgü faktörler gibi kavramların etik iklimin belirleyici etmenleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aşağıda sırasıyla bu etmenlerden bahsedilmiştir.

##### 1.4.4.1 Etik Kodlar

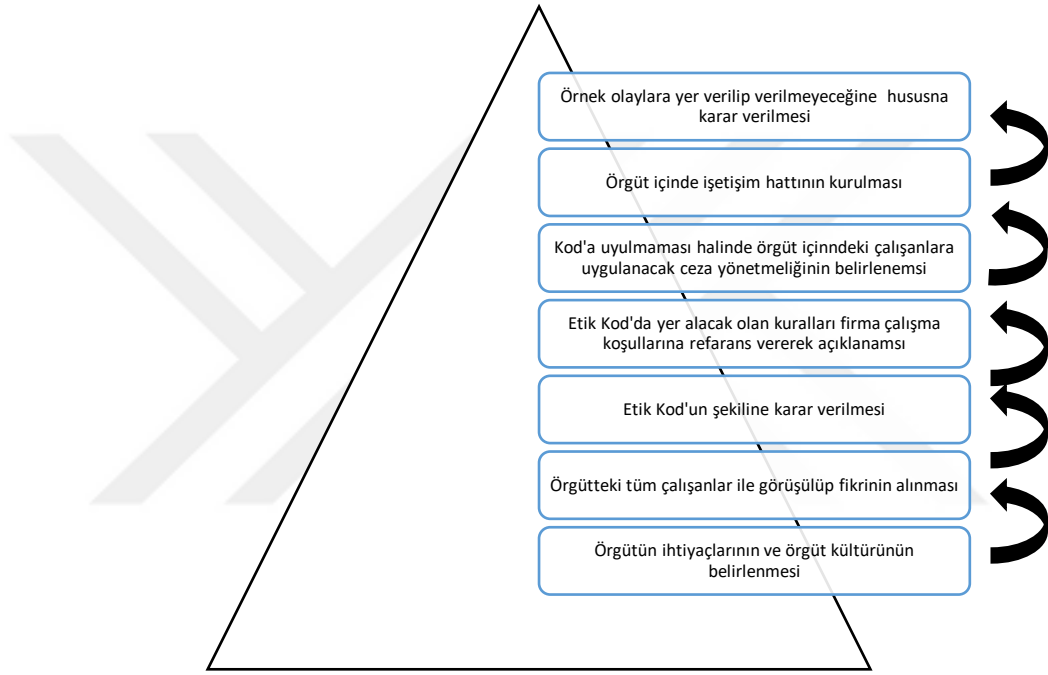
Etik iklimin birkaç belirleyicisi vardır etik kodlar da bu belirleyicilerden biridir. Etik kodlar denildiğinde anlam olarak şunu çağrıştırmalıdır; örgütün temel değerlerini, örgütün kurallarını ve uyulması gereken davranışları örgüt içindeki ve dışındakilere ilan ettiği ve örgütün kendine has kültürüyle hazırlanmış yasalardır. Kısaca etik kodlar örgütün kültürünü yansıtan yasalardır. Etik kodlar örgüt içinde neyin kabul edilip kabul edilmeyeceğinin etik parametreleridir (Stevens, 2008: 601). Araştırmalara göre etik kodların oluşumu belli bir süreci ve aşamayı gerektirir. Etik kodların oluşumu için birbirini takip eden sıralamalı aşamalar mevcuttur. Primit şeklinde bu aşamaları sıralayacak olursak en aşağıdan en yukarı doğru takip edecek şekilde ilerleyecektir. Etik kodlar biçimsel kontrol mekanizmaları içinde yer almaktadır. Etik kodların düzgün bir şekilde oluşturulup uygulanabilmesi için çalışanlara büyük görev düşmektedir. Çalışanlar etik kurallar hakkında bilinçli olmalı bu kurallara uymadıkları zaman cezalandırılmalıdır. Çünkü cezalandırma örgüt içindeki çalışanlarının etik dışı davranışlarını azatmalasından etkili olur (Schwepker ve Hartline, 2005: .379-380).

Etik kodların örgüt için bir çok yararı mevcuttur. Etik kodlar örgüt içindeki personelin etik düşünebilmesinde etkili olmaktadır. Etik düşüncenin örgüt içinde yayılmasını hızlandırmaktadır ve etik düşüncenin kolay benimsenmesini sağlamaktadır. Ayrıca etik kodlar örgüt içindeki iş ortamında yaşanan belirsizlikleri azaltmaktadır. Ayrıca etik kodları oluşturup benimseyen işletmelerde denetim için ayrıca bir kaynak ayırmaya gerek kalmayacaktır. Örgüt içindeki değer anlayışını



arttıracaktır. Ayrıca etik kodların örgüt içinde yaygınlaşması örgüt içindeki ve yönetimde karşılaşılan pek çok sorunun azalmasına sebep olacaktır. Bu faydalar örgütten örgüte değişecektir. Çünkü her örgütün kendine has kültürü olduğu için etik kodları da farklı olacaktır. Fakat ortak nokta şudur; Etik kodların olmadığı bir örgütte egosiz bir iklim mevcuttur.

**Şekil 4** Etik Kod Oluşturma Adımları



Kaynak: Elçioğlu, 2003

#### 1.4.4.2 Sosyal Normlar

Etik iklimin bir diğer belirleyici sosyal normlardır. Normlar sosyalleşmenin temelidir. Sosyal normlar alışkanlıkların kurallara veya zorunlu standartlara dönüşmesiyle ortaya çıkar ( Güney, 2007: 31). Örgüt içindeki sosyal normlar örgütün yazılı ya da yazılı olmayan kurallarını, örgüt içindekilerin beklentilerini vb. şeyleri içermektedir. Her örgütün kendine has kültürü ve yapısı olduğu için sosyal normları da örgütten örgüte farklılık gösterebilmektedir. Sosyal normların diğer bir özelliği ise örgüt içinde etik iklim algısının ve havasının olup olmadığını belirlemede etkili

olmasıdır. Bunun sebebi ise sosyal normların örgüt içindekiler tarafından ortak kararlar oluşturulmasıdır. Bu yüzden örgüt içinde etkili sosyal normlardan ve güçlü bir etik iklimden bahsetmek için üç aşamanın gerçekleşmesi gerekir. İlk aşama örgüt içindeki çalışanlar tarafından örgüt içindeki mesleki ve ahlaki kuralların kabul görmesi uygulanması ve bu kuralların örgüt dışındakiler tarafından da kabul görmesi. İkinci aşama örgüt içindeki uyulması gereken etik davranış kurallarının bir bütün haline getirilerek çalışanlarla paylaşılması ve hazırlanmasının sağlanması. Son aşama ise bu hazırlanan uyulması gereken etik kuralların örgüt içinde uyulmaması durumunda uymayanlara yönelik ceza sisteminin uygulanmasıdır (Aydın, 2006).

#### **1.4.4.3 Örgüt Yapıları**

Örgüt yapıları etik iklimin oluşmasında en önemli belirleyicisidir. Etik iklim teori örgütün yapısını tanımlar. Etik iklimin örgütsel modellerle belirlenmesi bundandır. Daha öncede belirttiğim gibi her örgütün kendine has yapısı ve kültürü olduğu için bu her örgüt içinde farklı etik iklim algısı ve havası olmasında belirleyicidir. Victor ve Cullen'e göre örgüt içindeki etik iklim algısı kar amacı güden örgütlerde farklı kar amacı gütmeyen örgütlerde farklıdır (Martin ve Cullen, 2006: 110).

Örgüt yapıları farklılıkları etik iklimin ortaya çıkmasını geçiktirmekte veya hızlandırmaktadır. Yeni kurulmuş örgütlerde genellikle liderin etkisi altındadır. Buda liderin kendi değer ve inançlarını yansıtmaya neden olmaktadır. Zamanla oturmuş örgütlerde durum tam tersidir. Liderin baskısı zamanla azaldığı için çalışanlarında kendine has değerleri örgüt içinde paylaşma olanağı artmaktadır. Bu durumda etik iklim algısının hızla yayılmasına olanak sağlayabilmektedir.

Sonuç olarak bir örgütün yapısı ve kültürü o örgüt için en önemli etik iklim belirleyicisidir.

#### **1.4.4.4 Örgüte Özgü Faktörler**

Çalışmalara göre etik iklimi belirleyen örgüte özgü pek çok faktör vardır. Bu belirleyici faktörlerinin çok olmasının ana sebebi ise her örgüt yapısının farklılık

göstermesi pek çok örgüt çeşitliğinin olmasıdır. En önemli örgüte özgü belirleyici örgütün kuruluş tarihidir. Uzun süreli örgütlerde yaşanan olaylar sıkıntılar ve deneyim gibi faktörler etik iklimin oluşmasında benimsenmesinde önemli olmaktadır. Zaman etik iklimin yaygınlaşmasında belirleyicidir. Bununla birlikte şirkette uzun süre çalışan personelde etik iklimin belirleyici olmada etkilidir. Bunun temel sebebi uzun süre çalışan personelde yardımlaşma davranışları atmaktadır bu durumda etik iklim algısını attırmaktadır.

Çalışmalara göre örgütün bulunduğu sektörde etik iklimin oluşmasında etkili olan bir diğer faktördür. Pek çok sektörün olması ve hepsinin farklı bir yapıyı benmsemesi örneğin kimine göre yasal temellere dayanan yapıda örgütü benimsemesi örgüt iklim havasının oluşmasında etkili olurken kimine görede kendi has kurallarına göre örgüt yapısının benimsenmesi daha farklı etik iklim havasının etkili olmasında önemli faktördür.

#### **1.4.5 Etik İklimin Sonuçları**

Etik iklimin sonuçlarına odaklandığımızda hem örgüt için hemde örgüt içindeki çalışanlar açısından pek çok sonucunun olduğunu görürüz. Bunları maddeler halinde özetleyecek olursak;

- Etik iklim örgüt içinde çalışanların etik dışı davranışlar sergilemeyi engelleyici tutumlarda yardımcı olabilir.
- Etik iklim örgüt içindeki problemlere nasıl bakıldığı bu problemlere karşı çözüm yöntemlerinin nasıl alınıp uygulanacağı konusunu belirlemede en önemli etkindir.
- Etik iklim örgüt içindeki çalışanlarının davranış ve tutumlarını belirlemeye etkindir. Çalışanların hal ve hareketlerini belirlemede etken olup örgüte ait hissettirmesi örgüte bağlılığı artıracaktır.
- Çalışanlar ve yöneticiler arasında olumlu etik iklim havasının olması aralarındaki iletişimi arttıracak problemelri azaltacak ve iş tatminin arttırılmasında etken olacaktır.

## 1.5 İŞ TATMİNİ

Literatürde çalışanların beklentilerini saptamak adına bir çok araştırma yapıldığı görülmektedir. Bu araştırmalar da çalışanların beklentileri karşılandıkça işlerine karşı tatminliklerinin arttığı sonucuna varmışlardır. İş tatmini hem çalışanlar açısından hem de yönetenler açısından önemli bir kavramdır. Bu bölümde iş tatmini başlığı altında kavramın tanımından, iş tatmininin boyutlarından, iş tatmininin öneminden, iş tatmininin etkileyen faktörlerden ve iş tatminsizliğinden bahsedilecektir.

### 1.5.1 İş Tatmini Kavramı ve Tanımı

İş tatmini kavramı literatürde ilk defa 1920'li yıllarda karşımıza çıkmaktadır. Kavramın önem kazanması ise 1930 ve 1940'lı yıllarda olmuştur. Bu yıllardan sonra kavram bir çok anabilim dalı ve araştırmacın dikkatini çekmiş ve hakkında pek çok araştırma yapılan bir kavram olmuştur. Bu kavramın literatürde bu kadar önem kazanmasının sebebi insanların yaşam tatminliğiyle ilişkili olması ve insanların ruhsal fiziksel sağlığını, duygularını etkilemesidir. (Üngüren, Doğan, Özmen ve Tekin, 2010, s. 2925). İş tatmini diğer bir adıyla iş doyumunun konusunu çalışanları işi ve işleriyle ilgili duyguları oluşturmaktadır. Genel bir tanım olarak iş tatmini örgüt içinde çalışan personelin harcamış olduğu emek sonucunda ihtiyaç duyduğu ve olmasını istediği maddi ve manevi gereksinimlerini karşılanması sonucu veya karşılanacağını hissetmesi sonucu hissettiği duygulardır. Bireylerin gereksinim ve ihtiyaçları çeşitlilik gösterdiği için iş tatmini hakkında pek çok tanım mevcuttur. Bu tanımların bir kaçısı şu şekildedir;

Bir kişinin kendi emeğiyle çalıştığı işinin ya da deneyiminin sonucunda takdir edilmesinden kaynaklanan duygusal durumdur (Yousef, 2016, s. 78). İş tatmini en kısa tanımla kişinin bulunduğu, emek harcadığı işinde hoşnut ya da hoşnut olmama durumudur. (Froese ve Xiao 2012, 2145). Yüksel'e (2005) göre ise "iş tatmini kavramı örgüt içinde çalışanların işine karşı olan içsel, dışsal ve genel bakışına ilişkin olumlu ya da olumsuz hisleri içermesidir." Bir örgüt içindeki çalışanın işlerine karşı

duydıkları memnuniyet oranları onların iştatmini düzeylerini göstermektedir ( Spector, 1997: 2).

Weiss (2002, s.175)'in iş tatmininin tanımını yaparken işgörenlerin işi ve örgüt içindeki iş ortamında karşı karşıya geldiği durumlar, davranışlar, aldığı hizmet ve kazanımlara karşı göstermiş olduğu pozitif ya da negatif etkiye sahip ortaya çıkan duygusal ve tepkiler olduğunu ifade etmektedir. ( Weiss, 2002; s.175).

### 1.5.2 İş Tatmini Kavramının Boyutları

Literatür taraması sonucunda iş tatmini ölçme açısından önemli bir ölçek olan 1967 yılında Weiss, Davis , England ve Lofquist'in birlikte geliştirdiği Minnesato İş Tatmini Ölçeği iş tatmini kavramının boyutlarını barındırmaktadır. Bu öçeğe göre iş tatmini Şekil 5 de görüldüğü gibi içşel ve dışsal iş tatmin olmak üzere ikiye ayırarak tatmin ve tatminsizliğe neden olacak unsurlar detaylı bir şekilde incelenmiştir (Akyıldız ve Turunç,2013:139-140).

Şekil 5 İş Tatmini Boyutları

<b>DIŞSAL</b>	Ücret	<b>İÇSEL</b>	Başarı Sergileme
	Ödül		Sorumluluk Üstlenme
	İş Güvenliği		Kişilik
	İş Niteliği		Cinsiyet
	Çalışma Şartları		Deneyim
	Yönetim Politikaları		Yaş
	Yönetim Davranışları		Dikkate Alma
	İdari Ortam		Değer Görme
	Çalışma Arkadaşları		Özerklik

Şekil 5 de görüldüğü üzere iş tatmini boyutları olan dışsal ve içşel iş tatmini boyutları pek çok kavramla ilişkilendirilmiştir. Bu ilişkilendirilen kavramlar aşağıda

iş tatmini etkileyen faktörler başlığı altında detaylı bir şekilde bahsedilmiştir. Kısaca dışsal ve içsel tatmin kavramlarını açıklayacak olursak;

- **Dışsal Tatmin:** Örgüt içinde çalışan kişinin kendi bireysel etkileşimlerinden değil işverenin yerine getirdiği sorumluluklar sonucu çalışanda oluşan tatmindir. Şekil 5 de görüldüğü üzere dışsal tatminin artmasına sebep olacak etmenler; iyi bir ücret ve ödüllendirme politikası iş sağlığı ve güvenliği, personelin çalışma şartları, yöneticinin tutum ve davranışları, ve örgüt içindeki çalışma arkadaşlarıdır. Örnek olarak verdiğimiz etmenler örgüt içindeki çalışanın dışsal tatminini arttıracaktır.
- **İçsel Tatmin:** Örgüt içindeki çalışanın yaptığı işin kendisinde oluşturduğu duygusal tatmin ve işle olan etkileşimin kişide oluşturduğu tatmin duygusu olarak tanımlayabiliriz. Kişinin bulunduğu iş ortamındaki içsel tatmini arttıracak etmenlere Şekil 5 de görüldüğü üzere kişinin işinde başarı sergilemesi ve bu başarılarının takdir edilmesi değer görmesi, yükselme imkanının olması, işiyle ilgili sorumluluklar üstlenmesi, işiyle ilgili deneyimin artması gibi bir çok örnek verilebilir.

### 1.5.3 İş Tatmininin Önemi

Literatürde iş tatmini üzerine yapılan araştırmalar sonucu iş tatmininin bireyden bireye farklılık gösterdiği göreceli bir kavram olduğu sonucuna varılmıştır. Aynı işi yapan iki insanda birisi için yaptığı işi sıradan bir iş gibi görürken ve tatmin duygusu oluşturmazken diğeri için yaptığı iş yüksek doyum içermektedir (Hochwarter vd., 1999: 299). Kişiden kişiye iş tatmininin farklılık göstermesinden ziyade birey kendi içinde de zamanla iş tatmini konusunda farklı doyumlar yaşayabilir. İlk başta işine karşı bir tatmin duygusu yokken zamanla bu durum değişip işine karşı tatmin duygusu elde edebilir. Bu durumu kişinin iş ortamında ve iş ortamı dışındaki yaşadığı bir çok olay etki edebilir. Kısaca iş tatminini kişinin özel yaşantısı, aile durumu, iş ortamı, iş arkadaşlıkları, iş dışında yaptıkları vb. sebep kişinin iş tatmini duygusunu etkilemede önemli etmenlerdir. Durum böyleyken iş tatmininin hem işveren hem iş gören hemde örgüt açısından pek çok önemi vardır. Literatürde iş tatmini kavramının önemi

insancıl yaklaşımların iş hayatına girmesiyle büyük bir önem kazanmıştır. İnsancıl faktörlerin iş hayatına girmesiyle insan duyguları dikkate alınmaya ve önem verilmeye başlamıştır. Bu da insan faktörünün önemini ortaya çıkarmış başarının ve ekonomik olarak yükselmenin çalışanın iş tatminini arttırmada olduğu sonucuna varılmıştır. Literatürde yapılan çalışmalar sonucu işletmelerde iş tatmininin kişi açısından örgüt açısından ve yönetici açıdan farklı farklı değerler taşıdığı gözlemlenmiştir. Kısaca kişi açısından, örgüt açısından ve yönetici açısından iş tatmininin öneminde bahsedecek olursak

- **Kişi açısından iş tatmininin önemi:** Çoğu çalışan insan işinde başarılı olmak ve bu başarısını yetenelerini göstererek ortaya koymak ister. Eğer bu kişi işinde tatminsizlik yaşıyorsa pozitif duygulardan sa negatif duygulara yönelir. Bu yöneldiği olumsuz duygular çalışan bireyin yaşam standartını, hayata ve işe bakış açısını, çalışma aznini psikolojik ve fiziksel olarak bozabilir. Eğer bu durumsa kişi fiziksel ve psikolojik olarak bozulma yaşarsa bu performansının düşmesine, işten ayrılma niyetine görmesine, işine karşı isteksizlik yaşamasına ve sürekli şikayet etmesine ve mesleğine dair gelecek için umutsuzluğa düşmesine enden olabilir (Karadağ vd., 2002: 12). Eğer bir çalışanın işine karşı duyduğu tatmin yüksekse bu ona haz sağlamaktadır. Böylece kişinin işine olan bağlılığı daha da artacaktır. Çalışma isteği ve başarımı ortaya koyma isteği fazlaşacaktır. Tam tersi durumda çalışan işinden tatminsizlik duyuyorsa bu durum onun işine karşı olan performansını azaltmasına kendini bulunduğu ortamda huzursuz hissetmesine ve bulunduğu örgütten çıkmak istemesine neden olacaktır (Başaran, 1998: 22). Kişi için iş tatmininin önemini maddeler halinde özetleyecek olursak (Saklan, 2010: 44):

- Çalışan bireyin daha düşük iş kazası yaşamasına
- Çalıştığı kurumda uzun yıllar çalışmasına
- Kişinin içsel olarak huzurlu hissetmesine
- Kişinin işinde duyduğu tatmin sayesinde huzurlu olmasıyla daha sağlıklı aile hayatının olmasına
- İşine karşı duyduğu tatmin sayesinde diğer kişilere nazaran daha düşük düzeyde meslek hastalığına yakalanma riskinin olmasına

- Kişinin duyduğu tatmin sayesinde bulunduğu örgütte kendini önemli hissetmesine ve bulunduğu örgüte karşı bağlılığının artmasına
- Son olarak kişinin iş tatmininin yüksek olmasıyla iş hayatında stressiz bir yaşam elde etmesi açısından iş tatminin kişiler açısından önemi mevcuttur.
- **Örgüt açısından iş tatmininin önemi:** Literatürde yapılan araştırmalar sonucu bir örgütte çalışanına önem verilmesi ve bu çalışanların beklentilerinin karşılanması örgüt içindeki çalışanın iş tatminini arttırdığı bunun sonucunda çalışanın örgüte bağlılığının arttığı ve aynı örgüt içinde uzun bir süre çalışma hayatı geçirdiği görülmüştür tam tersi çalışanına önem vermeyen, beklentilerini karşılamayan örgütlerde ise örgüt içinde çalışacak elaman bulmakta zorlandıkları, mevcut personelin zammı ile işgörmelerinde performans düşüklüğü yaşandığı ve verimliliğinin azaldığı devamsızlıkların arttığı gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar bize iş tatminin bir örgüt için ne kadar önemli olduğunu göstermektedir (Sertçe, 2003: 6). Örgütsel açıdan iş tatminin sonucuna bakacak olursak iş tatmini sağlamış bir çalışan devamsızlık azalır, kendini yersiz görme duygusu fazlaşır, örgütten ayrılma isteği içine girer, motivasyonunda azalma yaşanır, hata yapma oranı yükselir, gereksiz kararlar verme söz konusu olabilmektedir. Bu durumların yaşanmaması için örgütlerde iş tatminine önem vermenin pek çok sebebi bulunabilir. Bu sebeplerin en başında insanlara adil davranılması ve saygı gösterilmesini hak etmeleri gelmektedir. Kişilerin duygusal olarak ruhsal sağlıkları ile ilgili iş tatmininin yüksek olması olumlu kalıplara bürünmelerine yol açmaktadır (Rowden ve Conine, 2005: 218). Örgüt için iş tatmininin en önemli sonucu örgütsel bağlılığı olan etkisidir. Örgüt içindeki kişinin iş tatmini arttıkça örgüte bağlılığı da artacaktır. İş tatmini azaldıkça örgüte bağlılığı azalacaktır. Örgüt için diğer bir önemli etken çalışanın morel düzeyinin yüksek olmasıdır. İş tatminini duyan bir kişinin moreli yüksek olur. İş gören morelinin örgüt için önemini maddeler şeklinde sıralarsak (Sertçe, 2003: 8):
  - İş görenin moreli yüksek olursa, kendilerine verilen işleri daha enerjik ve severek yaparlar.
  - İş görenin moreli yüksek olursa, çalışma azmi daha da artar.



- İş görenin moreli yüksek olursa, çalıştıkları örgütte bir kriz anında, krizi yatıştırmak adına daha fazla çaba gösterirler.
  - İş görenin moreli yüksek olursa, kurallara ve emirlere riayet etmesi daha fazla olur.
  - İş görenlerin moreli yüksek olursa, örgüt içinde işbirliği ve uyum içinde çalışırlar.
  - İş görenlerin moreli yüksek olursa, yöneticiye ve işletmeye karşı bağlılıkları artar.
- **Yönetici açısından iş tatmininin önemi:** Yönetici bulunduğu organizasyonu bir süreç içinde belirlenen hedeflere varabilmek için işletmede kordinasyonu sağlayan çalışanları hedefler doğrultusunda yönelendiren ve aralarındaki uyumu sağlayan, maddi ve manevi anlamada desteği sağlayan örgütü kordine eden, örgütün varlığını sürdürme konusunda komutayı elinde barındıran kişidir (Eren, 2008: 9). Örgütlerde yöneticilerin en önemli görevlerinde biri işletmenin belirlediği hedeflere ulaşabilmek için işgörenlerin tatmin duygularını sürekli yüksek seviyede tutularak onların performansını arttırmak, çalışma azmini arttırmak yararlı iş görmelerini sağlamaktır. Belirlenen hedeflere ulaşabilmek için yönetici tarafından iş görenlerin tatmin duyguları sürekli ölçülmeli ve yükseltilmesi için çalışmalara yapılmalıdır. İş görenin iş tatmini arttırmak hedefe yaklaştırmayı daha da kolaylaştıracaktır. Yapılan araştırmalar sonucu yöneticilerin iş tatminini önemsemesinin üç önemli sebebi vardır (Stephan P. Robbins, 1996) ;
    - İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunun kanıtlanması. İş tatminini arttırça kişinin örgüte bağlılığı artmaktadır. İş tatmini azaldıkça kişinin örgüte bağlılığı azalmaktadır.
    - İş tatmini ve devamsızlık ile işgörenin devir oranı arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunun kanıtlanmasıdır. İş tatmini arttırça kişinin işe kaşı yaptığı devamsızlık ve işi bırakma isteği azalmaktadır.
    - Son olarak yöneticilerin iş tatminine önem vermesindeki sebep, yöneticilerin iş görenlere güdüleyici ve içsel olarak ödüllendirici işler

sağlama konusunda insani sorumluluk bilincine sahip olmaları söylenebilir.

Sonuç olarak çalışanların işle ilgili tutumların önemi 1930 lu yıllarda Hawthorne araştırmalarıyla anlaşılmaya başlanmış ve günümüzde hala önemi anlaşılmaya devam etmektedir ve önemini korumaktadır.

### **1.5.4 İş Tatmini Etkileyen Faktörler**

Literatürde iş tatminini ve iş tatminini etkileyen faktörler üzerine pek çok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalar çoğunlukla iş görenlerin işleri hakkındaki düşüncelerini etkileyen etmenlerin neler olduğu ve iş görenlerin kendi aralarında ve kendi içlerinde neden farklı duygular beslediklerini anlamaya yönelik olmuştur ( Luna B., 1997:46). Yapılan araştırmalar sonucu iş tatmininin işin hem kendisi ile ilgili hemde iş görenin içinde bulunduğu sosyal çevre ile ilgili olduğu sonucuna varılmıştır. İş tatmini etkileyen faktörlerin bireysel ve örgütsel etmenler olmak üzere ikiye ayrıldığı görülmüştür.

#### **1.5.4.1 Bireysel Etmenler**

Bireysel etmenler kişilerin doğuştan sahip olduğu özelliklerdir. Örgüt içindeki çalışanların sahip olduğu bireysel özelliklere bağlı olarak yaptıkları işi ve örgütteki süreçleri değerlendirme kriterleri birbirinden farklılık gösterebilir ve bu farklılıklar çalışanların iş tatmini düzeyini etkilemektedir. İş tatmini etkileyen bireysel faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kişisel özellikleri vb. faktörlerdir. Kısaca bu faktörlere değinecek olursak;

- **Yaş:** Literatürde yapılan çalışmalara sonucu iş tatmini ve yaş arasındaki ilişkinin incelenmesi sonucu aralarında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Yaş ve iş tatmini arasındaki etkileşim gücü diğer bireysel faktörlerden daha fazladır. Literatürde araştırmacılar yaş ve iş tatmini ilişkisi anlamında üç farklı görüş etrafında toplanmışlardır. Bu

görüşlerin ilki kişinin yaşı arttıkça iş tatmini artmaktadır. Yaş ilerledikçe kişinin elde ettiği deneyim sonucu zamanla yöneticinin işgörene devretmesiyle bu süreç kişinin iş tatminini arttırmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005: 57). İkinci görüş ise iş tatmini ve yaş arasındaki ilişkinin 'U' şeklinde ifade edilmesidir. Bu görüşe göre uzun zamanlı çalışma sonucu ilk başta olan heyecan ve tatmin duygusu yüksek olan işgörenin bir müddet sonra ümitsizliğe ve tatminsizliğe başlamakta çalışma yılı ve yaşı arttıkça elde ettiği deneyimle, olgunlaşma seviyesine gelip kalan yıllarına değer vererek iş tatmini duygusunu tekrar arttırmaktadır. Bu onudaki son görüşe göre ise yaş ile doğrusal olarak ilerleyen iş tatmini kişinin emekliliği yaklaşınca bu dümla yüzleştiğinde emekliliğin getireceği bir çok maddi kısıtlama yüzünden ek gelirlerdeki kayıpların olacağına farkına varılması iş tatminini azaltacağı yönündedir (Güven, Bakan, & Yeşil , 2005, 134).

- **Cinsiyet:** Kişilerin cinsiyetlerine göre işle ilgili beklentileri, iş ortamını değerlendirme şekilleri ve tutumları farklılık gösterebilmektedir (Eğimli,2009:39). Yapılan araştırmalar sonucu kadın ve erkeklerin işe kartı duydukları motivasyon sebeplerinde farklılıklar olduğu görülmüştür. kadınlar iş hayatında dah çok insan ve iş ilişkilerine odaklıyken, erkekler başarı ve kariyer odaklıdır. Fakat cinsiyete göre iş tatmini düzeyinin farklılık göstermesindeki en önemli sebep kasınların erkekeler nazaran bir de ev işlerini üstlenmesi ve işle ev arasında kalması ile bu durumdan psikolojik olarak yıpranmaları iş tatmini düzeylerinin azalmasına neden olmaktadır. Ayrıca aynı işi yapan erkek ve kasının iş tatmini düzeyleri incelendiğinde kasınların erkekeler göre iş hayatında daha az beklentisi olduğu için kadınların daha yüksek iş tatminini seviyesi gözlenmiştir.
- **Eğitim Düzeyi:** Eğitim kişinin bugününe ve geleceğini olan yatırımdır. Eğitim bireyin bakış açısını ve davranışlarını şekilledirmede en önemli etmendir. Eğitim düzeyi iş tatminini etkilen bir diğer bireysel etmendir. Eğitim düzeyi iş tatminini hem olumsuz hem olumlu yönden etkileyebilmektedir. Bir kişinin eğitim düzeyinin yüksek olması o kişinin ekonomik ve sosyal açıdan refaha sahip olmasında toplumda statü kazanmasında sebep olur. Eğitim düzeyinin yüksek olmasıyla kişinin iş hayatında çalışma imkanın yüksek olması, mesleğinin özelliği nedeniyle iyi

bir pozisyona sebep olması dolaylı olarak iş tatminini arttırı fakat yüksek eğitim düzeyine sahip olup sosyal ve ekonomik açıdan ve bulunduğu konum itibariyle beklentisini karşılayamayan kişinin iş tatminini düzeyini doğrudan etkileyip iş tatminsizliğine yol açabilir.( Ganzach, 2003: 97). Yapılan araştırmalar sonucu kişinin eğitim durumuna bağlı olarak işe karşı duydukları beklentiler farklılaşmaktadır. Genel olarak eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin işe karşı tatminliği daha fazladır. Fakat kendini yetiştirmiş bir bireyin beklentilerine göre bir pozisyonda çalışmadıklarında bu durum iş tatmini düzeylerini düşürmektedir.

- **Kişisel Özellikler:** Bir bireyin kişiliğinin oluşmasında bir çok etmen vardır bu içinde olduğu çevre, bulunduğu ortam, sahip olduğu bedensel, zihinsel ve ruhsal özelliklerin harmanlanmasıyla oluşur ( Tosi ve Mero, 2003: 2). Toplumda ait alışkanlıklarla şekillenen bir zihin yapısının üretkenlik üzerinde oluşturduğu etki gibi, bir bireysel faktör olarak kişiliğin de işgören tatmini üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Kişiliğin oluşması için dört farklı etkenin varlığından bahsedilebilir (Eren, 2004: 83)
  - Kişiyi fiziksel olarak diğer insanlardan ayıran dış görünüşü
  - Kişinin sorumluluk almaya başladığı yaşlarından itibaren üstesinden geleceği faaliyetlerdeki rolü ve görevi,
  - Sorumluluklarını gerçekleştirebilmek üzere çeşitli roller ve görevler üstlenen kişinin tutku, anlayış, ahlak ve akıl gibi potansiyel yetenekleri,
  - Kişinin yaşamış olduğu topluma ait hukuki, ahlaki, kültürel ve inanç temelli özellikleri.

Litaretürde yapılan araştırmalar sonucu insani ilişkileri zayıf, duygusal olarak dengesiz, sınırlı yapıya sahip, hayalperest, kişisel konumundan rahatsız olan kişilerin daha az iş tatmini sağladığı görülmüştür. Dışa dönük, çalışmayı seven, iletişimi ve sosyal ilişkileri kuvvetli, sıcakkanlı, sabırlı, sakin yapıda kişilik özelliği barındıran kişilerin iş tatmini düzeyleri diğer insanlara göre daha yüksektir.

#### 1.5.4.2 Örgütsel Faktörler

Çalışanların yaptıkları işle ilgili sorumluluklarını yerine getirirken sergiledikleri tutum ve davranışlarına örgütün maddi ve manevi etkenlere bağlı olarak yön verdiği görülür. Bu noktada örgüt içindeki çalışanların iş tatmin düzeylerini etkileyen bir çok örgütsel etmen mevcuttur. Bu örgütsel faktörler: ücret, çalışma ortamı, yükselme olanakları, örgütün büyüklüğü vb. örnek verilebilir. Kısaca bu faktörlere değinecek olursak:

- **Ücret:** Örgüt içindeki çalışan örgütte iş gereklerini yerine getirirken harcadığı çaba ve emek sonucu elde ettiği kazançta ücret denir. Ücret iş tatmini duygusunu etkileyen en önemli örgütsel faktörlerin başında gelmektedir. Örgüt içindeki çalışanın harcadığı emek sarf ettiği çaba sonucuyla doğru orantılı bir ücret alması o kişinin iş tatminini artıracaktır. Eğer çalışan ücret konusunda adil olmayan bir tutumla karşılaşarsa, verdiği emeklerin karşılığını alamadığını düşünürse bu iş tatminsizliğiyle sonuçlanır ( Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 5). Ücret iş tatmininden ziyade daha çok iş tatminsizliğini tetikleyen bir kavramdır. Var olan çabanın sonucu olarak alınan bir kazançtır. beklentinin arşılanaması durumunda kişide işe devam etme ya da etmeme kararını vermesindeki en önemli etkendir ( Çöl ve Gül, 2005: 296).
- **Çalışma Ortamı:** Bir örgütte hem kişisel rahatlık hemde işin yapılması açısından çalışma ortamı son derece önemli etmendir. Çalışma ortamındaki şartlar kişinin bulunduğu ortamındaki ısı, nem, havalandırma, ışık ve gürültü düzeyinden, kişinin dinlenme süresine, iş yerinin güvenliğine, çalışma ortamının temizliğine, çalışmada kullanılan malzeme ve metaryellerin kalitesine kadar derinlemesine bir çerçeveyi değerlendirmektedir ( Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004: 19). Bir kişinin bulunduğu örgütte çalışma şartlarının iyi olmasıyla işe duyduğu tatmin düzeyi artmaktadır. Çalışma koşulları ve örgüt içindeki kişinin beklentileri aynı yönde olduğunda iş tatmini seviyesi artmaktadır ( Aksu ve Aktaş, 2005). Çalışma koşullarının iş görenleri tatmin edecek düzeyde olması iş tatminini arttıracaktır.

- **Yükselme Olanakları:** Diğer bir ifadeyle terfi olarak da nitelendireceğimiz üzere insanlar başarı sağladıkça bulunduğu konumda bir üst konuma yükselmek ister. Zaman içinde bulunduğu pozisyonda deneyim sahibi olan kişiler işin monotonlaştığı hissine girebilir ve bunun sonucunda daha fazla yetki ve sorumluluk almak isteyebilir. Bu açıdan itibaren beklentileri karşılanan işgören iş tatmini düzeyinde yükselme görülebilir. ( Kesici, 2006: 45-46).
- **Örgütün Büyüklüğü:** Yapılan araştırmalar sonucu az sayıda çalışanın olduğu küçük örgütlerde örgüt içindeki çalışanların işe yönelik uyumları, tutumları ve motivasyonları daha kolay bir şekilde sağlandığı görülmüştür. Örgütün büyümesi iş tatmini için negatif bir etki yaratır. Çünkü örgüt içindeki kişi örgüt büyüdükçe iş tatmini için ortaya koyacağı çabanın koordinasyonu zorlaşmakta buda kişide iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Yapılan çalışmalarda örgüt büyüklüğü ve iş tatmini arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Büyük örgütlerde iş gören beklentileri daha çok gözden kaçmaktadır ve destek süreçleri küçük çaplı örgütlere nazaran daha çok aksamaktadır. Bunların sonucu olarakta örgüt içinde çatışmalar artmaktadır, bu çatışmalar nedeniyle iş ortamında çalışma arkadaşları arasında önemli olan arkadaşlık ortamı zarar görmekte, çalışanların birbirlerine karşı olan güven duygusu zedelenmekte, takım ruhu bozulmakta ve sonuç olarak kişiler arasında iş tatminsizliği artmaktadır ( Solmuş, 2004: 189).

## 1.6 İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Bu bölümde işten ayrılma niyeti kavramının literatürde ki kavramsal çerçevesini irdeleyip, işten ayrılma niyetini etkileyen etmelere, bu kavramla ilişkisi olan etmenlere değineceğim. Devamında işten ayrılma sürecinin nasıl gerçekleştiği ve sonucunda neler olduğunu ele alacağım. Son olarak da işten ayrılmanın önlenmesi konusunda neler yapılabilir bunları ele alacağım.

### 1.6.1 İşten Ayrılma Niyeti, Kavramsal Çerçeve

Literatürde işten ayrılma kavramı ile ilgili birçok tanım mevcuttur. İşten ayrılma niyeti, çalışanların işten ayrılacağını gösteren en önemli haberdır (Tett ve Meyer, 1993:259-260). Rusbelt vd.'ne (1988) göre işten ayrılma niyeti; iş görenlerin mevcut olarak çalıştıkları işyerinde çalışma koşullarından memnuniyet duymamaları, iş tatminlerinin düşük olduğunu hissederek çalışıyor oldukları örgütten ayrılma ve geleceğe yönelik iş arama faaliyetlerine girişerek, aktif olarak sergiledikleri olumsuz ve yıkıcı davranışlardır (Rusbelt vd., 1988:599). Price (1977: 4) işten ayrılma niyetini, bireyin mensubu olduğu çalışma ortamı sınırlarının dışına kendi özgür iradesiyle çıkma ihtimali olarak tanımlamaktadır.

Özetleyecek olursak, işten ayrılma niyeti çalışanın örgütten ayrılmayı düşünmesi, planlaması ve bunu harekete geçirmesi anlamına gelir (Torun, 2016: 220).

İşletme sahipleri açısından baktığımızda bulunduğün işte başarılı olmanın yollarında biridir kabiliyetli personeli bünyesinde barındırmak. Aile şirketleri açısından bu duruma baktığımızda personel ihtiyacını çoğunlukla aile üyeleri içinden giderirler veya personel ihtiyacını yakın çevrelerinden karşılamaya çalışırlar ve bu durum aile üyesi olmayan personel ve aile üyesi olan personel arasında zaman zaman nepotizm dediğimiz yani akraba kayırmacılığına sebep olabilir. Buna benzer birçok durum yaşandığında aile şirketlerinde çalışan ve aile üyesi olmayan kişiler için zamanla işten ayrılma niyetini güçlendirir. Bu sebepten ötürü işletmeler için işten ayrılma niyeti önemli örgütsel sorunların başında gelmektedir. İşletmeler için örgütsel sorunların başında gelmesinin nedeni işten ayrılma niyetine sahip kişi bunu davranışa dönüştürerek işten çıkmaya kalkarsa, işten ayrılan personel yerine yeni birini bulup ona işi öğretmek, işe ve çevreye alıştırmak vb. birçok süreç işletme açısından fazla maliyetler oluşturmaktadır (Güçler vb. 2007).

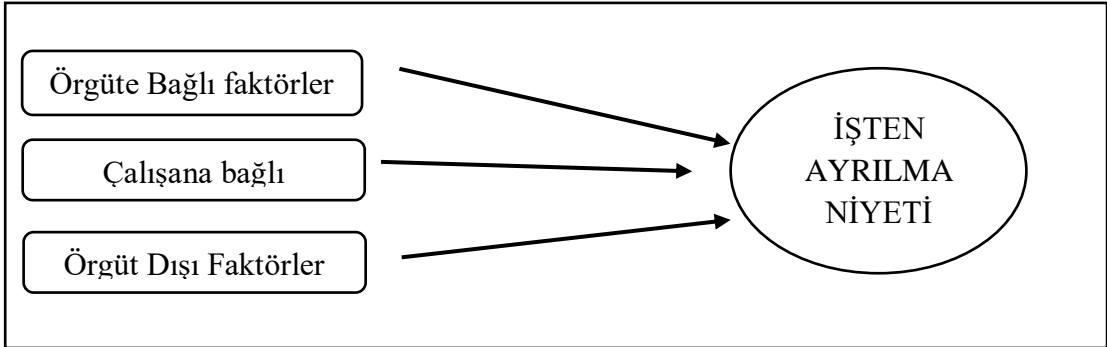
Literatürde işten ayrılma niyetiyle ilgili ilk ampirik çalışma 1925 yılında yapılmakta olup daha sonra bu araştırmayı Mobley ve diğerleri (1979), Price (1977), Steers ve Mowday (1981), Rusbelt ve Farrell (1983), Price (2001), Allen ve diğerleri (2003) ve Peterson (2004) tarafından geliştirilen turnover modelleri ile geliştirilerek

devam etmiştir. Bu araştırmalar sonucunda işten ayrılmayı, işten gönüllü olarak ayrılma ve işten gönülsüz olarak ayrılma şeklinde kategorize etmişlerdir. İşten gönüllü olarak ayrılma; kişinin işini kendi rızasıyla değiştirmek istemesi, daha çok psikolojik ve motivasyonel olarak yaşadığı sıkıntı ve sebeplerden ötürü olarak karar vermesiyle olurken, işten gönülsüz ayrılma ; çalışanın performans yetersizliği, işinde başarılı olamaması vb. sebeplerden ötürü çalışanın isteği ve rızası olmadan çıkarılmasıdır. Aile şirketlerinde genellikle görülen kişinin gönüllü olarak işten çıkmak istenmesidir. Bu yazında gönüllü olarak işten çıkma düşüncesiyle anket ve literatür taraması yapılmıştır.

### 1.6.2 İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

Çalışanların işten ayrılmasına etki edebilecek pek çok etken mevcuttur. Bu etkenlere örnek vermek gerekirse; işte yaşanan stres, ücret tatminsizliği, medeni hal, iş ortamındaki arkadaşlıklar, toplumsal sorunlar, yöneticilerin tutumu, iş ortamındaki mobbing, aile şirketlerindeki nepotizm vb. birçok neden sayılabilir. İşten ayrılma niyetini yapılan araştırmalara göre etkileyen üç faktör mevcuttur. Bu faktörler sırasıyla Örgüte bağlı faktörler, Çalışana bağlı faktörler ve Örgüt dışı faktörlerdir.

Şekil 6 İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler



- **Örgüte Bağlı Faktörler:** Personelin işten ayrılma niyetine girmesinin örgüte bağlı yani işletmeyle alakalı nedenleri işletmenin üretim ve yönetim sürecinde kendi içinde yaşadığı aksaklıklardan, hatalardan kaynaklanmaktadır. Örgüte bağlı faktörler yönetimden kaynaklandığı için bu niyetin ortadan kalkması yine yönetime düşmektedir. Cotton ve Tuttle



(1986) tarafından yapılan analizde 26 adet değişkenin işten ayrılma kavramı ile ilgili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu kavramlardan örgüte bağlı etmenler şu şekilde özetlenebilir; İş şartlarının kötü olması, Bozuk bir ücretlendirme sisteminin olması, Şirket içi koşulların iyi olmaması, Ulaşımın özelliğinin zor olması, İşletmenin kurulduğu yerin sıkıntılı bir yerde olması, İşin ne olduğu ve zorluğu, Personelin çok zorlanması, Kötü insan kaynakları uygulamalarının olması, İş yerindeki sosyal hizmetlerin yetersiz olması veya hiç olmaması, Üretim süreçlerinin iyi işletilememesi, (Cotton ve Tuttle 1986)

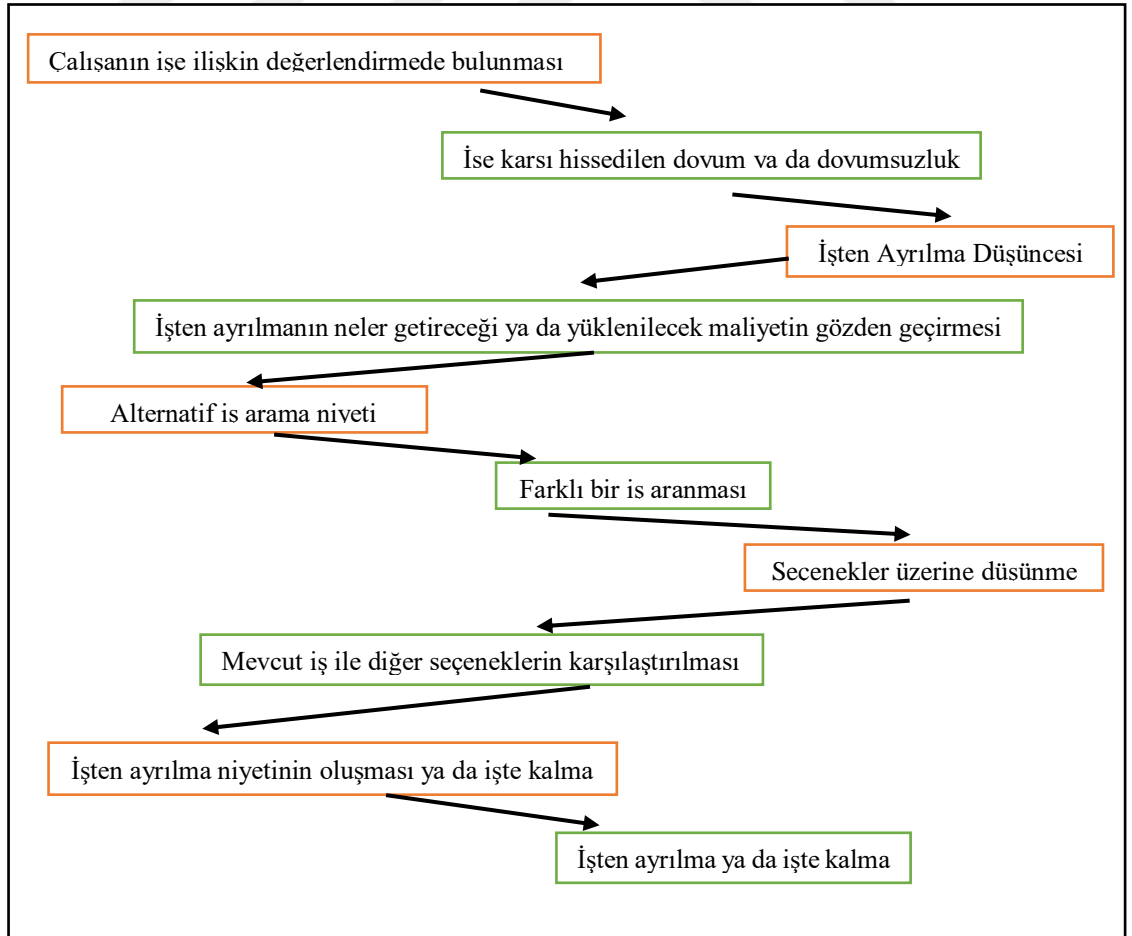
- **Çalışanlara Bağlı Faktörler:** İşten ayrılma niyetinin çalışan bağlı olmasının nedeni genellikle kişinin bireysel hayat koşullarından kaynaklanır. Çalışana bağlı faktörlerden kaynaklı işten ayrılma sebebine etki eden sebepler şu şekilde sıralanabilmektedir (Mowday, Steers ve Porter, 1979, s.224-247; Küçükodacı, 2014, s.31); Personelin yaşı ile alakalı ortaya çıkan zorunluluklar (yaşlanma, maluliyet), Farklı seçenekteki işlere ilgi duymak, personelin aile yaşantısındaki değişmeler (ölüm, evlilik), Personelin eğitim ve öğretim durumu (çocuklarının ya da kendisinin), Kişinin fizyolojik ya da psikolojik nedenleri (sağlık, çevre ), iş ile alakalı beklentilerin karşılanamaması.
- **Örgüt Dışı Faktörler:** Personelin işten çıkma niyetine girmesine sebep olan örgüt dışı nedenlerin başında genellikle ekonomik ve sosyal faktörler gelmektedir. Personelin işten çıkmak istemesinin nedeni örgüt dışı nedene dayanıyor ise işletmenin bu duruma engel olması her zaman mümkün olmayabilir. Çünkü bu durum işletmenin olanaklarını ve gücünü aşmaktadır. (Varol, 2010, s.59-60). Örgüt dışı faktörleri şu şekilde özetleyebiliriz (Kaynak, 1996: 37; Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 400): Kıdem tazminatı maliyetinin yüksek olması, Bilhassa geliştirilen vergi kanunlarının gelire artış gösteren fazla bir vergi yükü yüklemesi, Gelişen normlaşma, makineleşmenin artması, otomasyon fazlalaşması sebebiyle kolaylıkla başka işlere uyum sağlayabilme ve sıçrama imkanının artması, Genel refah seviyesi ve ekonomik durumun yükselmesi, Genel ekonomik durum ve işgücü piyasasına etkisinin artması.

### 1.6.3 İşten Ayrılma Süreci

İşten ayrılma bir süreç gerektirir. Mobley'in de (1982) belirttiği gibi işten ayrılma niyeti bu kararın alınmasıyla başlayıp kısa bir zamanda bu kararın işin bırakılmasıyla ilgili tutumun ve düşüncenin uygulanmasıdır. Çalışanın işten ayrılma niyetine girmesi ve bunu icraata döküp işten çıkması belli bir süreci gerektirir. Mobley(1982) bu modelini iş tatminsizliğiyle temellendirmiştir. Bu durum çalışanın alternatif iş arayışına girmesine ve daha sonrasında bunları değerlendirmesiyle sonuçlanmaktadır. Bu değerlendirme sonucunda çalışan işine devam etme ya da işinden ayrılma kararı alacaktır. Mobley' e göre işten ayrılmaya hızlı ve anlık bir kararla verilmemeli aksine şartların olgunlaşması gereken bir süreç içermelidir.

Mobley işten ayrılma niyeti ile başlayıp, işten ayrılma ile son bulan sürecin altında yatan psikolojik durumu açıklamıştır (Mobley, 1977:238). Mobley'e (1977) göre işten ayrılma süreci aşağıdaki gibi ilerlemektedir.

Şekil 7 Mobley'in İşten Ayrılma Sürecine İlişkin Şema



#### 1.6.4 İşten Ayrılmanın Sonucu

İşten ayrılma niyeti işi bırakma düşüncesidir. Bu düşüncenin eyleme dönüşmesi hem işletme açısından hem de kişi açısından pek çok olumlu veya olumsuz sonuç doğurmaktadır.

Mobley (1982, s.113)'ye göre kişinin çalıştığı şirketten ayrılma niyetinin eyleme dönüşmesinin üç farklı etkisi ve sonucu söz konusudur. Bu sonuçlar olumlu ve olumsuz olarak ortaya çıkmaktadır ve bu sonuçlar işletme açısından, işten ayrılanlar açısından, işletmede kalanlar açısından sınıflandırılmaktadır.

İşten ayrılma niyetinin işletme açısından olumlu ve olumsuz sonuçlarını aşağıdaki gibi sınıflandırabiliriz :

- İşletme içinde içsel dönüşümün artması (+),
- İşletme yapısının esnemesi (+),
- İşletmede kalan personellerde yüksek düzeyde tatmin (+),
- İşletme içinde değişimin tetiklenmesi (+),
- İşletme içinde canlılığın artması (+),
- Performansları düşük düzeyde olan çalışanların işten çıkarılması (+),
- İşletme genelinde meydana gelebilecek verimlilik kaybı (-),
- İşletme içindeki değişimin ve çıkışın maliyetleri (-),
- İşletme açısından verimli, etkin personelin kaybı (-),
- Sosyal ilişkilerin bozulmasıyla birlikte işletmede ki ikliminin olumsuz etkilenmesi(-)
- İşletmede kalan personelin iş tatmininde düşüş (-),
- İşletme için yeniden istihdamı yapılan personel için ayrılan eğitim maliyetlerinin artması (-).

İşten ayrılma niyetinin işletmeden ayrılan personel açısından olumlu ve olumsuz sonuçlarını aşağıdaki gibi sınıflandırabiliriz:

- İşten ayrılan personelin yeni iş ortamında, yeni çalışanlarla tecrübe paylaşımı yapması (+),
- İşten ayrılan personelin canlılığın artması (+),
- İşten ayrılan personelin ahenk ve bağlılığında meydana gelen yükselme (+)
- İşten ayrılan personelin içsel değişiminin ortaya çıkması(+),
- İşten ayrılan personelin kaybettiği tatminin artması (+),
- Nitelikli iş arkadaşlarında yaşanan kayıp (-),
- İşten ayrılan personelin şirketteki arkadaşlarıyla sosyal ilişkilerinin bozulması (-),

- İşten ayrılan personelin başka bir şirkette umduğu şartları bulamamasında tatmin düşüklüğünün yaşanması (-),
- İşten ayrılan personelin başka bir işe girdiğinde bulunduğu ortamda uyum ve aidiyette ortaya çıkan düşüş (-).

Son olarak işten ayrılma niyetinin işletmede kalanlar açısından olum ve olumsuz sonuçlarına değinecek olursak aşağıdaki gibi sınıflandırabiliriz:

- Terfi etme fırsatını yakalaması (+),
- İşletme ortamının değişimden sağlanan fayda(+),
- Ücret kazancında artış(+),
- Personelin kendisine atfettiği değerde yükselme (+),
- Kariyer basamaklarında meydana gelebilecek aksaklık ya da bozulmalar (-),
- İşletme ortamında kıdem kaybının yaşanması (-),
- İşletme ortamında meydana gelebilecek değişimle beraber yaşanabilecek stres (-),
- İşletme ortamındaki çalışma arkadaşlarıyla olan sosyal ilişkilerde meydana gelebilecek bozulmalar(-).

### **1.6.5 İşten Ayrılmanın Önlenmesi Konusunda Yapılabilecekler**

Bir işletmede personel tarafından işten ayrılma niyetiyle birlikte bu süreci değerlendirmesi işte ayrılma eylemine kadar varabilmektedir. Literatürde de yapılan araştırmalar sonucu işten ayrılma niyetiyle işten ayrılma arasında pozitif yönde olumlu bir etki mevcuttur (Moblely, 1977:238; Schwepker, 2001:42). Bu yüzden işletme açısından bir çalışanın bu niyete girmesi ve bunu eyleme dönüştürmesiyle birlikte bir takım sonuçlar ve maliyetler meydana getirmektedir ve bu sonuçlar ve maliyetler çoğunlukla işletmeyi olumsuz yönde etkilemektedir. Aile şirketlerinde kurumsal şirketlere nazaran çalışanların hissettiği işten ayrılma düşüncesi daha fazladır. Bunun sebebi aile şirketi olsun ya da olmasın çoğu işletmeye göre farklılık gösterebilir. Bu yüzde işletmeler veya örgütler açısından işten ayrılma niyeti negatif sonuçlar meydana getirdiğinden çalışanı bu niyete iten sebepler dikkatlice araştırılmalıdır ve bu nedenler ortadan kaldırılmalıdır. Bu nedenler yazarların araştırmalarına göre kişisel nedenler, işletmeye bağlı veya işletme dışı nedenler olarak üçe ayrılmıştır. Bu nedenler işletme yöneticileri tarafında iyi analiz edilmeli girdileri çıktıları hesaplanmalı ve ona göre hareket edilmelidir. Geç kalınırsa işletme açısından zararlar meydana getirebilir.

Bir şirkette işten ayrılma niyetinin önlenmesi veya bu niyetin oluşmasının az düzeyde olması için işletme şunlara dikkat etmelidir (Sanderson, 2003; Agin, 2010: 32; Tütüncü ve Demir, 2002: 145-149):

- İşletmede çalışan personele gereken sosyal imkânların verilmesi,
- Çalışma şartlarında iyileştirme yapılması,
- İşletmede çalışan personel motivasyonunun üst düzeyde tutulabilmesi,
- İşletmede çalışan personele yeteri derecede yan ödeme ve ücret verilmesi,
- Örgütsel bağlılığı sağlama yönelik çalışmalar yapılması,
- Personelin önemsenmesinin hissettirilmesi,
- Nesnel bir ödül ve terfi mekanizması olması,
- Müşterek değerlerin belirlenmesi ve konuşulanların ve verilen sözlerin arkasında durulması,
- Katılmalı yönetim tekniği kullanma,
- Personel için verilen nasihatlerin ve söylenenlerin işletme içi uygulamalarıyla tutarlı bir şekilde olması,
- Personel için işletmede çalışan iş arkadaşlarıyla sosyal ilişkiler geliştirmek ve personellerin ailelerine dönük programlar yapılması,
- İşletme yönetimi olarak iyi bir yönetim sistemi oluşturulmalı,
- İşletmede çalışanlara kabiliyetleri kapsamında kariyer imkânı sağlanması,
- İşletmede çalışanların kendini ispatlama olanağı sunulması ve sağlanması,
- İşletmede çalışanların işi bırakmalarına sebep olacak faktörlerin yeniden analiz edilmesi ve değerlendirilmesi,
- İşletme içindeki çalışan kişilerin kendini geliştirme olanağının sağlanması,
- İşletmede çalışan personellerin iş garantisi ve sosyal güvenlik haklarının sağlanması,
- İşletme için işe en uygun elemanı seçecek bir insan kaynakları sisteminin kurulması,
- İşletme için en uygun olan iş analizlerini yapmak ve işletme için iş tasarım metodlarından yararlanmak,
- İşletme içinde bulunan insan kaynakları yönetiminin planlamasını önemsemek.

Yukarıda bahsedilen maddeler tüm işletmeler için aynı düzeyde aynı etkide faydalı olacağı anlamına gelmiyor. Çok çeşitte çok farklı yapıda işletme olduğu için yöneticilere burada düşen görev kendi şirketinin yapısını iyi analiz edip bu şirket için en uygun olan önlemleri almasıdır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2 METODOLOJİ

Bu bölüm başlığı altında sırasıyla yapılan araştırmanın amacı ve öneminden, araştırmanın yönteminden, evren ve örneklemeden, araştırmanın modeli ve hipotezlerinden, araştırma verilerinin toplanma yönteminden, araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerinden, araştırma için kullanılan anket formundan ve bu anket için kullanılan ölçeklerden, ölçeklerin güvenilirlik analizlerinden araştırma için oluşturulan hipotezlerin test edilmesinden bahsedilmiştir.

#### 2.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Literatür kısmında da değinildiği gibi aile işletmelerinin kendine has yapısı mevcuttur. Her aile şirketi aynı özelliklere aynı yapıya sahip değildir. Birbirinden ayrılan pek çok özellik mevcuttur. Genele indirgediğimizde aile işletmelerinde asıl fark işletmelerinin kurumsallaşmış ve kurumsallaşmamış olmasında yatmaktadır. Kurumsallaşmayı başarmış aile işletmeleri daha uzun ömürlü olmaktadır. Günümüzde önemli kavramlar olan etik liderlik algısı ve etik iklim işletmeler için önem arz etmektedir. Etik iklim ve etik liderlik, işletme içi ilişkileri ve çalışan tutumlarını şekillendiren ana etkenler değerlendirilmekte ve dolayısıyla örgütsel çıktılar üzerinde de önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Bu sebeple etik iklim ve etik liderlik kavramlarının çalışan tutumları arasındaki ilişkilerini anlamak önemli bir araştırma alanıdır (Elçi ve Alpkan, 2009) Etik iklim ve etik liderlik üzerine pek çok araştırma yapılmıştır. Bu iki kavram ayrı ayrı olarak işletmelerde çalışan personelin iş tatminine pozitif yönde etkisi varken işten ayrılma niyetine negatif yönde etkisi olduğu yapılan araştırmalarla kanıtlanmıştır. Etik liderlik ve etik iklim kavramları aile işletmeleri için önemlidir. Dünyada ve ülkemizde çoğu işletme aile işletmesidir. Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyine göre etik iklim ve etik liderlik algılarında farklılık mevcuttur. Kurumsallaşmayı başarmış aile işletmelerinde bu iki kavram etkin bir şekilde hissedilmektedir. Bu çalışmanın amacı etik liderlik ve etik iklim kavramlarının aile

işletmelerinde çalışan personelin iş tatminine ve işten ayrılma niyetine etkisini ölçmek ve aile işletmelerinde çalışan personelin etik liderlik ve etik iklim algılarının iş tatminine ve işten ayrılma niyetine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolünün olup olmadığını araştırmaktır.

Çalışmanın önemi ise literatüre katkı sağlamasının yanı sıra aile işletmelerinde çalışan personelin aile işletmelerinin ülke ekonomisi için büyük öneme sahip olması nedeniyle işletme içindeki personelin iş tatminlerini sağlayacak bunları engelleyecek olguları ortaya koyması açısından büyük önem arz etmektedir. Çalışma aile işletmelerinde etik liderlik, etik iklimin iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerini kurumsallaşma aracılığında inceleyerek personelin görüş ve düşünceleri çerçevesinde aile işletmelerinin gelecekleri açısından önemli bir kaynak oluşturur. Literatüre katkısı açısından etik iklim ve etik liderliğin hem birlikte hem ayrı ayrı olarak iş tatmini, işten ayrılma niyeti kavramlarıyla ilişkisi üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Fakat bu kavramların aile işletmelerinde çalışanlar açısından değerlendirilmesine ve kurumsallaşma kavramının aracı rolü ilişkisinin incelenmesine rastlanılmamıştır. Bu araştırma bu yönüyle özgün bir çalışma olmaktadır.

## **2.2 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın evren ve örneklemeden, araştırma verilerinin toplanmasından, araştırmada kullanılan anket formundan ve anket için yararlanılan ölçeklerden, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerinden, araştırmanın kavramsal modelinden ve oluşturulan hipotezlerden, hipotezlerin test edilmesinden elde edilen verilerden bahsedilmiştir.

### **2.2.1 Araştırmanın Evreni, Örnekleme ve Sınırlılıkları**

Araştırma bulgularının genellenebilmesini sağlayacak tüm verilerin yer aldığı büyük gruba evren veya ana kütle denir ve N simgesi ile gösterilir. Evrenin belirlenmesi ve tanımlanması yapılacak araştırmanın gayesine göre şekillenir. Örneğin; aile şirketlerinde çalışanlar oldukça geniş bir evreni tarif ederken; coğrafi

açından ele alındığında Kocaeli'nde bulunan aile şirketlerinde çalışanlar farklı bir evreni ifade edecektir. Evren kavramı genel evren ve araştırma evreni olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Genel evren, araştırma evrenine nazaran tanımlamak daha kolay fakat tüm ögelere ulaşmak çoğu zaman imkansız olduğu için çalışmalarda çoğunlukla araştırma evreni tanımlanmaktadır. Örnek vermek gerekirse Türkiye de ki aile şirketlerinde çalışanları araştırma evreni olarak belirlediğimizde genel evreni oluşturacağı için veri toplamak imkansız hale gelecektir. Fakat Kocaeli'ndeki Aile şirketlerinde çalışanları evren olarak belirlediğimizde evrene ulaşmak ve genelleme yapabilmek daha kolay olacaktır. Çünkü araştırma evreninin tümüne ulaşmak zaman, maliyet, emek ve ahlaki nedenlerden dolayı mümkün değildir. Bu yüzden araştırmacılar araştırma bulgularını genelleyebilecekleri evreni temsil edecek bir örneklemeden verileri toplayarak araştırmalarını gerçekleştirirler. Bu yüzden örneklem, araştırma evrenindeki birimler içinden sistematik olarak seçilen ve tüm evreni temsil ettiği varsayılan daha küçük birimler topluluğunun adıdır. Araştırma örnekleme n ile simgeleştirilir (Gürbüz, Şahin 2018: 124–26).

Araştırmalarda örnekleme süreci araştırma evreninin tanımlanması, örneklem çerçevesinin belirlenmesi, örneklem büyüklüğünün tespit edilmesi ve örneklem büyüklüğünün hesaplanması ile gerçekleştirilir ( Kayacı, 2020: 139).

Bu çalışmanın evrenini başta Kocaeli olmak üzere Erzurum, Tekirdağ İstanbul ve Yalova'daki firmalardan aile işletmesi olanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise başta Kocaeli olmak üzere Erzurum, Tekirdağ İstanbul ve Yalova'daki aile şirketlerinde çalışan aile dışından olan personeller oluşturmaktadır. Araştırma evrenine giren firmalara uygulama anketi e-posta göndererek ya da elden teslim edilerek ulaştırılmaya çalışılmıştır. Bu süreç sonucunda başta Kocaeli olmak üzere Erzurum, Tekirdağ İstanbul ve Yalova'daki illerde faaliyet gösteren ve araştırma evrenine giren şirketlerden 594 kişiden geri dönüş alınmıştır. Yapılan değerlendirme ve inceleme kapsamında 117 tane verinin aile şirketinde çalışmayanlar tarafından doldurulduğu, 89 verinin ise eksik ve hatalı doldurulduğu gerekçesiyle değerlendirmeye 388 anket araştırmanın analiz sürecine dahil edilmiştir.

Farklı evren büyüklükleri için örneklem sayılarının büyüklükleri veya yeterlilikleri istatistiki formüller yardımıyla hesaplanabildiği bilinmektedir. Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) 0,95 güvenirlilik ve 0,05 örneklem hatası ile temsil



edilebilecek örneklem büyüklüklerini tespit etmişlerdir. Tablo 1’de bu değerler gösterilmiştir.

**Tablo 1**

Evren Büyüklükleri İçin Örneklem Hata Payına Göre Alınabilecek Örneklem Sayılar

Evren Büyüklüğü	100	500	750	1 bin	2,5 bin	5 bin	10 bin	25 bin	50 bin	100 bin	1 milyon	100 milyon
Örneklem Büyüklüğü	80	217	254	278	333	357	370	378	381	383	384	384

*Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004 s. 50*

Tablo 1’deki değerler dikkate alındığında, bu araştırmanın evreni dahilinde oluşturulan örneklem çerçevesinde 388 katılımcıdan oluşan örneklemin 1.000.000’den fazla kişiyi kapsayan bir evreni temsil etme özelliği olduğunu belirtebiliriz. Bu sonuçlara bağlı olarak, araştırma örnekleminin araştırma modeli kapsamındaki hipotezleri test etmek için yeterli büyüklükte olduğu düşünülmektedir (Bıçer, 2017:112).

**Tablo 2**

Kurumsallaşma Düzeyleri

Kurumsallaşma düzeyleri	Frekans	Yüzde
Kurumsal bir işletme	148	36,9
Kurumsallaşmaya çalışan bir işletme	127	32,7
Kurumsallaşmamış bir işletme	118	30,4
Toplam	388	100

Örneklem kümesinde yer alan işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri Tablo 2 de görüldüğü gibidir. Araştırma bulgularına göre örneklem kümesinde yer alan aile işletmesinde çalışanların verdikleri cevaplara göre 148 kişi kurumsal bir aile işletmesinde çalışmaktadır. 127 kişi kurumsallaşmaya çalışan bir aile işletmesinde çalışmaktadır. 118 kişi ise kurumsallaşmamış bir aile işletmesinde çalışmaktadır.

**Tablo 3**

Faaliyet Alanları

Faaliyet Alanı	Frekans	Yüzde
Üretim	84	21,6
Ticaret	125	32,2
Hizmet	179	46,1

Toplam	388	100
--------	-----	-----

Ankete katılan çalışanların verdiği bilgiler doğrultusunda çalıştıkları işletmelerinin faaliyet alanları Tablo 3 de görüldüğü gibidir. Araştırma bulgularına göre örneklem kümesinde yer alan aile işletmesinde çalışanların verdikleri cevaplara göre 84 kişi üretim sektöründe yer alan aile işletmesinde çalışmaktadır. 125 kişi Ticaret sektöründe yer alan aile işletmesinde çalışmaktadır. 179 kişi ise hizmet sektöründe yer alan bir aile işletmesinde çalışmaktadır.

Araştırma sürecinde dünyada ve ülkemizde etkili olan Covid19 virüsü ortaya çıkmıştır. Covid19 virüsü nedeniyle ülkemizde birçok tedbir alınmıştır. Alınan tedbirler neticesinde çalışan personellerle yüz yüze olarak anket uygulama sınırlı sayıda kalmıştır. Bu durum ve anketin çalışanların algılamalarına dayalı olması araştırma için sınırlılık oluşturmaktadır. Araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibidir:

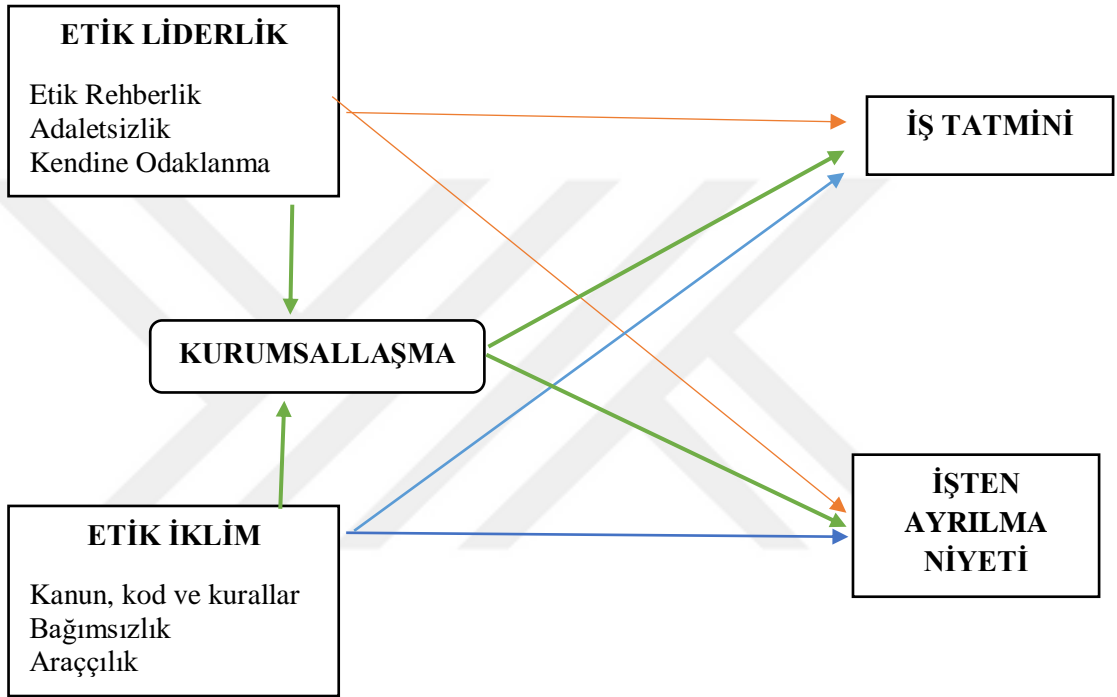
- Ankete katılıma yüz yüze katılımın gerekçeli nedenlerden dolayı az olması ve kolayda örneklem yoluna gidilerek yakın çevredeki illerde aile işletmesinde çalışanların da ankete katılımın sağlaması araştırmanın sınırını oluşturmaktadır.
- Her aile işletmesinin kendine özgü özelliklerinin olması ve aile işletmesinin büyüklüğüne göre anket sorularını cevaplayanların algılamalarının değişmesi bir başka sınırlılığı oluşturmaktadır.
- Çalışmanın sadece aile işletmesinde çalışıp aile üyesi olmayanlara uygulanması ile sınırlandırılmış olması.
- Çalışmanın farklı illerde uygulanması ve yüz yüze ve online olarak gönderilen anketlerden geri dönüşün uzun zaman alması zaman anlamında sınırlılık oluşturmaktadır.

### **2.2.2 Araştırmanın Modeli ve Hipotezler**

Bu çalışmada günümüzde aile işletmelerindeki çeşitli süreçler üzerinde önemli etkiler doğuran etik liderlik, etik iklim, kurumsallaşma, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti olguları incelenmektedir. Bu çalışmada, aile işletmelerinde çalışanların etik liderlik ve etik iklim algılarının, iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri arasında bir ilişki olup olmadığı ve kurumsallaşmanın bu olgular arasındaki ilişkide aracı bir rol oynayıp oynamadığı araştırılmaktadır. Oluşturulan araştırma modeli Şekil 8’de görülmektedir.

Modelde etik iklim ve etik liderlik ölçekleri yapılan güvenilirlik ve faktör analizleri sonucu 3 alt boyuta düştüğü görülmüş ve etik liderlik ölçeği altında etik rehberlik, adaletsizlik ve kendine odaklanma alt boyutları ile birlikte irdelenmiş, etik iklim ölçeği ise kanun, kod ve kurallar, araççılık ve bağımsızlık alt boyutları etrafında irdelenmiştir. Araştırmanın bağımlı değişkenleri bu araştırma için tek boyutlu olarak irdelenmiştir.

**Şekil 8** Araştırma Modeli



Alan yazında çalışmadaki değişkenlerin birbiriyle ilişkisini konu eden araştırmalar olmakla birlikte hepsini bir arada inceleyen tek bir çalışmaya rastlanmamıştır. Araştırmanın hipotezleri literatür taraması sırasında bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin incelendiği ampirik çalışmalardan yola çıkarak oluşturulmuştur.

**H1: Aile şirketinde çalışanların etik liderlik algısının iş tatmini üzerinde olumlu etkisi vardır.**

**H1a: Aile şirketlerinde çalışanların etik rehberlik algısının iş tatmini üzerinde olumlu etkisi vardır.**

**H1b:** Aile şirketlerinde çalışanların adaletsizlik algısının iş tatmini üzerinde olumsuz etkisi vardır.

**H1c:** Aile şirketlerinde çalışanların kendine odaklanama algısının iş tatmini üzerinde olumsuz etkisi vardır.

**H2: Aile şirketinde çalışanların etik liderlik algısının işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz etkisi vardır.**

**H2a:** Aile şirketinde çalışanların etik rehberlik algısının işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz etkisi vardır.

**H2b:** Aile şirketinde çalışanların adaletsizlik algısının işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu etkisi vardır.

**H2c:** Aile şirketinde çalışanların kendine odaklanama algısının işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu etkisi vardır.

**H3: Aile şirketinde çalışanların etik iklim algısının iş tatmini üzerinde olumlu etkisi vardır.**

**H3a:** Aile şirketlerinde çalışanların kanun, kod ve kurallar boyutu algısının iş tatmini üzerinde olumlu etkisi vardır.

**H3b:** Aile şirketlerinde çalışanların bağımsızlık boyutu algısının iş tatmini üzerinde olumlu etkisi vardır.

**H3c:** Aile şirketlerinde çalışanların araççılık boyutu algısının iş tatmini üzerinde olumsuz etkisi vardır.

**H4: Aile şirketinde çalışanların etik iklim algısının işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz etkisi vardır.**

**H4a:** Aile şirketlerinde çalışanların kanun, kod ve kurallar boyutu algısının işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz etkisi vardır.

**H4b:** Aile şirketlerinde çalışanların bağımsızlık boyutu algısının işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz etkisi vardır.

**H4c:** Aile şirketlerinde çalışanların araççılık boyutu algısının işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu etkisi vardır.

**H5: Aile şirketinde çalışanların etik liderlik algısının iş tatmini üzerine etkisinde kurumsallaşmanın aracı etkisi vardır.**

**H5a:** Aile şirketinde çalışanların etik rehberlik algısının iş tatmini üzerinde olumlu etkisinde kurumsallaşmanın aracı etkisi vardır.

**H5b:** Aile şirketinde çalışanların adaletsizlik algısının iş tatmini üzerinde olumsuz etkisinde kurumsallaşmanın aracı etkisi vardır.

**H5c:** Aile şirketinde çalışanların kendine odaklanma algısının iş tatmini üzerinde olumsuz etkisinde kurumsallaşmanın aracı etkisi vardır.

**H6: Aile şirketinde çalışanların etik liderlik algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde kurumsallaşmanın aracı etkisi vardır.**

**H6a:** Aile şirketinde çalışanların etik rehberlik algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde kurumsallaşmanın aracı etkisi vardır.

**H6b:** Aile şirketinde çalışanların adaletsizlik algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde kurumsallaşmanın aracı etkisi vardır.

**H6c:** Aile şirketinde çalışanların kendine odaklanma algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde kurumsallaşmanın aracı etkisi vardır.

**H7: Aile şirketinde çalışanların etik iklim algısının iş tatmini üzerine etkisinde kurumsallaşmanın aracı etkisi vardır.**

**H7a:** Aile şirketinde çalışanların kanun, kod ve kurallar algısının iş tatmini üzerine etkisinde kurumsallaşmanın aracı etkisi vardır.

**H7b:** Aile şirketinde çalışanların bağımsızlık algısının iş tatmini üzerine etkisinde kurumsallaşmanın aracı etkisi vardır.

**H7c:** Aile şirketinde çalışanların araççılık algısının iş tatmini üzerine etkisinde kurumsallaşmanın aracı etkisi vardır.

**H8: Aile şirketinde çalışanların etik iklim algısının işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz etkisinde kurumsallaşmanın aracı etkisi vardır.**

**H8a:** Aile şirketinde çalışanların kanun, kod ve kurallar algısının işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz etkisinde kurumsallaşmanın aracı etkisi vardır.

**H8b:** Aile şirketinde çalışanların bağımsızlık algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde kurumsallaşmanın aracı etkisi vardır.

**H8c:** Aile şirketinde çalışanların araççılık algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde kurumsallaşmanın aracı etkisi vardır.

### **2.2.3 Araştırma Verilerinin Toplanması**

Bu çalışmada, araştırmanın modeli kapsamında oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla ihtiyaç duyulan verilerin araştırma evreninden elde edilmesi için anket yöntemi kullanılmıştır. Bu süreçte anket formlarının aile işletmelerinin etik liderlik algısını ve etik iklim havasını, kurumsallaşma durumunu, bulunduğu işletmeye karşı iş tatmini ve işten ayrılma niyetini değerlendirebilecek donanıma sahip oldukları düşünülen aile işletmelerinde çalışanlar tarafından doldurulması hedeflenmiştir.

Mart 2021 tarihinde gerçekleşen veri toplama sürecinde öncelikli olarak Kocaeli’ndeki işletmelerin iletişim bilgileri Kocaeli Sanayi Odası’nın resmi internet sitesinde ulaşılarak yüz yüze ve online olarak ulaştırılmaya çalışılmıştır. Covid19 virüsü nedeniyle birçok işletmenin kapalı olması sonucu başta Tekirdağ, İstanbul, Erzurum, Yalova ve Denizli illerinde aile işletmelerinde çalışanlara online olarak gönderilen anket yöntemi ile veriler toplanılmaya çalışılmıştır. Bu çalışma neticesinde firmalara 1150 adet anket formu yollanılmış olup 56 firma 594 kişiden geri dönüş ile %51,6 oranında geri dönüş alınmıştır. Anket formlarını yapılan değerlendirme ve inceleme kapsamında 117 tane verinin aile şirketinde çalışmayanlar tarafından doldurulduğu, 89 verinin ise eksik ve hatalı doldurulduğu gerekçesiyle değerlendirmeye nihai olarak 388 anket araştırmanın analiz sürecine dahil edilmiştir.

Verilerin analizinde birçok araştırmacı tarafından tercih edilmesi ile yaygın olarak kullanılan ve bir istatistik paket programı olan SPSS 21.0 “Statistical Package for The Social Science” programı tercih edilmiştir. Araştırma bulgularının değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistikler (frekans, yüzde, aritmetik ortalama) analizleri; geçerlilik ve güvenilirlik analizleri; Etik liderlik ve etik iklimin, kurumsallaşma, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti kavramları ile ilişkisi, bu ilişkilerinin yönünü ve kavramların birbirleri üzerindeki etkilerini tespit etmek amacıyla regresyon

analizleri; kurumsallaşma kavramının etik liderlik ve etik iklimin, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti kavramları arasında ara değişken rolünü ve düzeyini tespit etmek amacıyla Process v3.5 aracılık testi yapılmıştır. Bu analizler sonucunda elde edilen bulgular yardımıyla araştırmanın kavramsal modeli kapsamında öngördüğümüz ve çalışmanın ilerleyen bölümlerinde aktarılacak olan hipotezlerin doğruluğu test edilmeye çalışılmıştır.

#### **2.2.4 Anket Formu ve Kullanılan Ölçekler**

Çalışmanın araştırma sürecinde, birincil veri toplama yöntemlerinden nicel veriler esasına dayalı ölçme metodunun benimsendiği anket yöntemi, veri toplama yöntemi olarak tercih edilmiştir. Çalışmanın amacına yönelik uygulanan anket formu EK-1’de sunulmuştur.

Aile işletmelerinde çalışanların etik liderlik ve etik iklim algılarının, iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerinde kurumsallaşmanın rolünü test etmek için literatürde mevcut olan, önceden hazırlanmış, geçerliliği ve güvenilirliği kullanıldıkları çalışmalarda ispatlanmış ölçeklerden oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. Değişkenlere yönelik literatürde farklı dönemlerde oluşturulmuş ölçeklere rastlamak mümkündür. Literatür taraması, araştırması ve incelemesi nihayetinde konuları, kavramları ve değişkenlere yönelik ifadeleri en doğru biçimde tanımlayabilen, aktaran ve açıklayabilen, literatürde en fazla kabul gören, araştırma modeline uygun olduğu düşünülen ölçeklere ait sorular araştırma anketinde kullanılmıştır.

Tercih edilen ölçeklerin orijinal dilinin İngilizce olması nedeniyle ölçeklerde yer alan ifade ve sorular Türkçe’ye tercüme edilmiştir. Bu sürecin sonunda tüm anket ifadelerin orijinal anlamlarını korudukları tespit edilmiştir.

Anket altı bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik bilgileri; cinsiyet, yaş, eğitim, aylık gelir, işletmedeki hizmet süresi ve çalıştığı birimle ilgili 6 soru ve çalıştıkları işletme ile ilgili bilgileri; aile işletmesi olup olmadığı, kurumsallaşma düzeyi, işletmenin faaliyet türü, faaliyet alanı ve işletmedeki çalışan sayısını öğrenmek amacıyla 5 soru toplamda 11 soru sorulmuştur. Anketin ikinci bölümünde etik liderlik algısını ölçmek için 38 ifade, üçüncü bölümde etik iklim

havasını ölçmek için 26 ifade, dördüncü bölümde kurumsallaşma durumunu ölçmek için 18 ifade, beşinci bölümde iş tatminini ölçmek için 5 ifade, son bölümde işten ayrılma niyetini ölçmek için 4 ifade, toplamda 102 ifadeden oluşmaktadır.

**Etik Liderlik Ölçeği:** Etik liderlik anketi için Annebel H.B. De Hoogh, Deanne N. Den Hartog ve ve Karianne Kalshoven'in 2011 de yayınladıkları Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure: The Leadership Quarterly adlı makaleden alınmıştır. Ölçek 38 ifadeden oluşmaktadır. Türkçe versiyonu için Arş. Gör. Deniz Palalar Alkan'ın Etik Liderlik Ölçeğinin English Formunun Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması adlı güvenilirlik analizini yaptığı makaleden ve Gaye Onan'ın 2017 de Etik Liderlik, Etik İklim, Çalışan Performansı ve Hizmet Kalitesi İlişkileri: Bankacılık Sektörü Örneği adlı doktora tezinden yararlanılmıştır.

Bu çalışmada aile işletmelerinde çalışanların etik liderlik algılarının örgütsel bağlılığa, iş tatminine ve işten ayrılma niyeti etkisinde kurumsallaşmanın rolünü test etmek için tercih edilen 38 ifadeden oluşan Etik liderlik ölçeğinin boyutları 7 tanedir ve sırasıyla şöyledir; insan yönelimi ( 1., 2., 3., 4., 5., 6., ve 7. ifade), adalet (8., 9., 10., 11., 12., ve 13. ifade), güç paylaşımı (14., 15., 16., 17., 18., ve 19. ifade), sürdürülebilirlik kaygısı (20., 21., ve 22. ifade), etik rehberlik (23., 24., 25., 6., 27., 28., ve 29. ifade), rol açıklaması (30., 31., 32., 33., ve 34. ifade), son olarak bütünlük ( 35., 36., 37., ve 38. ifade).

Etik liderlik anket formunda katılımcıların ölçeğe ait ifadelerini ölçek için 5'li Likert tipi tutum ölçeği kullanılmıştır. Etik liderlik ölçeği ile ilgili anket ifadelerinin değerlendirme seçeneği "1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum" şeklindedir.

**Etik İklim Ölçeği:** Etik İklim anketi için Etik İklim Ölçeği (Ethical Climate Questionnaire - ECQ) 1987 ve 1988 yıllarında araştırmacılar Bart Victor ve John Cullen tarafından geliştirilmiştir. Etik iklim anketi bu yazarların 1988 yılında yazdıkları The Organizational Bases Of Ethical Work Climates Administrative Science Quarterly adlı makaleden alınmıştır. Ölçek 26 ifadeden oluşmaktadır. Türkçe versiyonu için Bahar Taner ve Rıza Feridun Ergün'ün birlikte kaleme aldığı



Çalışanların Etik İklim Algılarının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Uygulama adlı makalelerinden yararlanılmıştır.

Bu çalışmada aile işletmelerinde çalışanların etik iklim algılarının örgütsel bağlılığa, iş tatminine ve işten ayrılma niyeti etkisinde kurumsallaşmanın rolünü test etmek için tercih edilen 26 ifadeden oluşan Etik iklim ölçeğinin boyutları 5 tanedir ve sırasıyla şöyledir; başkalarının iyiliğini isteme (1., 2., 3., 4., 5., 6., ve 7. ifade), kanun ve kodlar ( 8., 9., 10., ve 11. ifade), kurallar (12., 13., 14., ve 15. ifade), araççılık ( 16., 17., 18., 19., 20., 21., ve 22. ifade), bağımsızlık (23., 24., 25., ve 26. ifade).

Etik İklim anket formunda katılımcıların ölçeğe ait ifadelerini ölçek için 5’li Likert tipi tutum ölçeği kullanılmıştır. Etik iklim ölçeği ile ilgili anket ifadelerinin değerlendirme seçeneği “1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir.

**Kurumsallaşma Ölçeği:** Kurumsallaşma anketi için Dr. Fahri Apaydın’ın 2008 de yayımladığı Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri adlı makaleden alınmıştır. Dr. Fahri Apaydın’ın geliştirdiği kurumsallaşma ölçeği 43 ifadeden ve 7 boyuttan oluşmaktadır. Bu çalışma için 7 boyuttan yalnızca 3 boyuta toplam 18 ifadeye yer verilmiştir.

Bu çalışmada aile işletmelerinde çalışanların etik liderlik ve etik iklim algılarının örgütsel bağlılığa, iş tatminine ve işten ayrılma niyeti etkisinde kurumsallaşmanın rolünü test etmek için tercih edilen 18 ifadeden oluşan Kurumsallaşma ölçeğinin boyutları 3 tanedir ve sırasıyla şöyledir; kültürel güç ( 1., 2., 3., 4., ve 5. ifade), saydamlık (6., 7., ve 8. ifade), ve son olarak sosyal sorumluluk ( 9., 10., 11., 12., 13., 14., 15., 16., 17., ve 18. ifade).

Kurumsallaşma anket formunda katılımcıların ölçeğe ait ifadelerini ölçmek için 5’li Likert tipi tutum ölçeği kullanılmıştır. Kurumsallaşma ölçeği ile ilgili anket ifadelerinin değerlendirme seçeneği “1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir.

**İş Tatmini Ölçeği:** İş tatmini anketi için Timothy A. Judge, Avraham N. Kluger Edwin A. Locke and Cathy C. Durham’ın 1998 de yayınladıkları Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations: Journal of Applied Psychology adlı makaleden yararlanılmıştır. Ölçek 5 ifadeden oluşmaktadır. Türkçe

versiyonu içinde Aşkın Keser ve Burcu Öngen Bilir'in yazdığı 'İş Tatmini Ölçeğinin Türkçe Güvenilirlik Ve Geçerlilik Çalışması' adlı makaleden yararlanılmıştır.

Bu çalışmada aile işletmelerinde çalışanların etik liderlik ve etik iklim algılarının iş tatminine etkisinde kurumsallaşmanın rolünü test etmek için tercih edilen 5 ifadeden oluşan İş tatmini ölçeği tek boyuttur. Araştırma anketinde İş tatmini başlığı altında yer alan 1., 2., 3., 4., ve 5., ifadelerdir.

İş tatmini anket formunda katılımcıların ölçeğe ait ifadelerini ölçmek için 5'li Likert tipi tutum ölçeği kullanılmıştır. İş tatmini ölçeği ile ilgili anket ifadelerinin değerlendirme seçeneği "1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum" şeklindedir.

**İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği:** İşten ayrılma niyeti anketi için Harold L. Angle and James L. Perry'nin 1981 de yayınladıkları An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness Author(s): Administrative Science Quarterly adlı makaleden yararlanılmıştır. Ölçek 4 ifadeden oluşmaktadır. Türkçe versiyonu için google translate yardımıyla Türkçeye çevrilmiş hali kullanılmıştır.

Bu çalışmada aile işletmelerinde çalışanların etik liderlik ve etik iklim algılarının işten ayrılma niyeti etkisinde kurumsallaşmanın rolünü test etmek için tercih edilen 4 ifadeden oluşan İşten ayrılma niyeti ölçeği tek boyuttur. Araştırma anketinde İşten ayrılma niyeti başlığı altında yer alan 1., 2., 3., ve 4. İfadelerdir.

İşten ayrılma niyeti anket formunda katılımcıların ölçeğe ait ifadelerini ölçmek için 5'li Likert tipi tutum ölçeği kullanılmıştır. İşten ayrılma niyeti ölçeği ile ilgili anket ifadelerinin değerlendirme seçeneği "1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum" şeklindedir.

## **2.2.5 Demografik ve İşletme Bulguları**

Bu bölümde gerçekleştirilen çalışmada katılımcılara yönlendirilmiş olan demografik sorulara ve çalıştıkları işletme ile ilgili sorulara alınmış olan cevapların dağılımları belirtilmiştir. Çalışma kapsamında katılımcılara yönlendirilmiş olan

demografik sorular; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, gelir seviyesi, hizmet süresi, görev yaptığı birim sorularıdır. Çalışma kapsamında katılımcılara yönlendirilmiş olan çalıştığı işletme ile ilgili sorular; işletmenin kurumsallaşma düzeyi, işletmenin faaliyet alanı, işletmenin faaliyet sektörü ve işletmede çalışan sayıdır.

Anket değerlendirmesi toplamda 388 kişi ile gerçekleştirilmiş ve demografik ve çalışılan işletmeye ait soruların frekans dağılımları belirlenmiştir. Aşağıda demografik ve çalışılan işletmeye ait bulgulara ilişkin oluşturulmuş olan tablolara yer verilmiştir. Aşağıda Tablo 4’de cinsiyet dağılımına yer verilmiştir.

**Tablo 4**

Örneklem Grubunun Cinsiyet Göre Dağılımı

	<b>Frekans (N)</b>	<b>Yüzde(%)</b>
<b>Erkek</b>	214	55,2%
<b>Kadın</b>	174	44,8%
<b>Toplam</b>	388	100%

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi sonucunda katılımcılara yönlendirilmiş olan cinsiyet sorusuna tüm katılımcıların eksiksiz olarak cevap verdikleri görülmektedir. Katılımcılardan alınan cevaplar değerlendirildiğinde katılımcıların %55,2’sinin (n=214) erkek ve geriye kalan %44,8’inin (n=174) kadın olduğu belirlenmiştir. Aşağıda Tablo 5’de yaş dağılımına yer verilmiştir.

**Tablo 5**

Örneklem Grubunun Yaş Aralığına Göre Dağılımı

	<b>Frekans (N)</b>	<b>Yüzde(%)</b>
<b>18-25</b>	70	18,0%
<b>26-35</b>	152	39,2%
<b>36-44</b>	120	30,9%
<b>45-60</b>	45	11,6%
<b>60 ve üzeri</b>	1	0,03%
<b>Toplam</b>	388	100%

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi sonucunda katılımcılara yönlendirilmiş olan yaş sorusuna tüm katılımcıların eksiksiz olarak cevap verdikleri görülmektedir. Katılımcılardan alınan cevaplar değerlendirildiğinde katılımcıların %39,2’sinin (n=152) 26-35 yaş aralığında, %30,9’unun (n=120) 36-44 yaş aralığında, %18,0’inin (n=70) 18-25 yaş aralığında, %11,6’sının (n=45) 45-60 yaş aralığında, %0,032ünün

(n=1) 60 yaş ve üzeri olduğu belirlenmiştir. Aşağıda Tablo 6’da eğitim düzeylerine yer verilmiştir.

**Tablo 6**

Örneklem Grubunun Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

	<b>Frekans (N)</b>	<b>Yüzde(%)</b>
<b>Okuryazar</b>	4	1,0%
<b>İlköğretim</b>	39	10,1%
<b>Lise</b>	148	38,1%
<b>Ön Lisans- Lisans</b>	177	45,6%
<b>Lisansüstü</b>	20	5,2%
<b>Toplam</b>	388	100%

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi sonucunda katılımcılara yönlendirilmiş olan eğitim düzeyi sorusuna tüm katılımcıların eksiksiz olarak cevap verdikleri görülmektedir. Katılımcılardan alınan cevaplar değerlendirildiğinde katılımcıların %45,6’sının (n=177) ön lisans ve lisans mezunu, %38,1’inin (n=148) lise mezunu, %10,1’inin ilköğretim mezunu, %5,2’sinin lisansüstü mezun olduğunu, %1,0’inin (n=4) okuryazar olduğu belirlenmiştir. Aşağıda Tablo 7’de gelir seviyelerine yer verilmiştir.

**Tablo 7**

Örneklem Grubunun Gelir Seviyesi Göre Dağılımı

	<b>Frekans (N)</b>	<b>Yüzde(%)</b>
<b>Asgari Ücret ve Altı</b>	68	17,5%
<b>3000-5000</b>	228	58,8%
<b>5001-7500</b>	65	16,8%
<b>7501 ve üzeri</b>	26	6,7%
<b>Boş</b>	1	0,03%
<b>Toplam</b>	388	100%

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi sonucunda katılımcılara yönlendirilmiş olan gelir seviyesi sorusuna 1 katılımcının cevap vermediği görülmektedir. Katılımcılardan alınan cevaplar değerlendirildiğinde katılımcıların %58,8’inin (n=228) 3000-5000 arasında maaş aldığı, %17,5’inin (n=68) asgari ücret ve altında maaş aldığı, %16,8’inin (n=65) 6001 ve 7500 arasında maaş aldığı, %6.7’sinin (n=26) 7501 ve üzeri maaş aldığı belirlenmiştir. Aşağıda Tablo 8’de hizmet sürelerine yer verilmiştir.

**Tablo 8**

Örnekleme Grubunun Hizmet Süresine Göre Dağılımı

	<b>Frekans (N)</b>	<b>Yüzde(%)</b>
<b>1 Yılden Az</b>	35	9,0%
<b>1-5 Yıl</b>	217	55,9%
<b>5-10 Yıl</b>	81	20,9%
<b>10 Yılden Fazla</b>	55	14,2%
<b>Toplam</b>	388	100%

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi sonucunda katılımcılara yönlendirilmiş olan eğitim düzeyi sorusuna tüm katılımcıların eksiksiz olarak cevap verdikleri görülmektedir. Katılımcılardan alınan cevaplar değerlendirildiğinde katılımcıların %55,9'unun (n=217) 1-5 yıl arası bulunduğu işletmede çalıştıkları, %20,9'unun (n=81) 5-10 yıl arası bulunduğu işletmede çalıştıkları, %14,2'sinin (n=55) 10 yıldan fazla bulunduğu işletmede çalıştıkları, %9,00'unun (n=35) 1 yıldan az bulunduğu işletmede çalıştıkları belirlenmiştir. Aşağıda Tablo 9'da görev yaptıkları birimlere yer verilmiştir.

**Tablo 9**

Örnekleme Grubunun Görev Yapılan Birime Göre Dağılımı

	<b>Frekans (N)</b>	<b>Yüzde(%)</b>
<b>Üretim</b>	51	13,1%
<b>Satış Pazarlama</b>	70	18,0%
<b>İnsan Kaynakları</b>	39	10,1%
<b>Muhasebe</b>	57	14,7%
<b>Finans</b>	25	6,4%
<b>Yönetim</b>	30	7,7%
<b>Diğer</b>	118	29,9%
<b>Toplam</b>	388	100%

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi sonucunda katılımcılara yönlendirilmiş olan görev birimi sorusuna tüm katılımcıların eksiksiz olarak cevap verdikleri görülmektedir. Katılımcılardan alınan cevaplar değerlendirildiğinde katılımcıların %18,0'inin (n=70) satış pazarlama görevinde, %14,7'sinin (n=57) muhasebe görevinde, %13,1'inin (n=51) üretim görevinde, %10,1'inin (n=39) insan kaynakları görevinde, %7,7'sinin (n=30) yönetim görevinde %6,4'ünün (n=25) finans görevinde, %29,9'unun (n=118) diğer görevlerde olduğu belirlenmiştir. Aşağıda Tablo 10'te çalıştıkları işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerine yer verilmiştir.

**Tablo 10**

## İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeyleri

	<b>Frekans (N)</b>	<b>Yüzde(%)</b>
<b>Kurumsallaşmış</b>	148	36,9%
<b>Kurumsallaşmaya Çalışan</b>	127	32,7%
<b>Kurumsallaşmamış</b>	118	30,4%
<b>Toplam</b>	388	100%

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi sonucunda katılımcılara yönlendirilmiş olan kurumsallaşma düzeyi sorusuna tüm katılımcıların eksiksiz olarak cevap verdikleri görülmektedir. Katılımcılardan alınan cevaplar değerlendirildiğinde katılımcıların %36,9'unun (n=148) kurumsal bir aile işletmesinde çalıştığı, %32,7'sinin (n=127) kurumsallaşmaya çalışan bir aile işletmesinde çalıştığı, %30,4'ünün (n=118) kurumsallaşmamış bir aile işletmesinde çalıştığı belirlenmiştir. Aşağıda Tablo 11'de çalıştıkları işletmelerinin faaliyet alanlarına yer verilmiştir.

**Tablo 11**

## İşletmelerin Faaliyet Alanı

	<b>Frekans (N)</b>	<b>Yüzde(%)</b>
<b>Üretim</b>	84	21,6%
<b>Ticaret</b>	125	32,2%
<b>Hizmet</b>	179	46,1%
<b>Toplam</b>	388	100%

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi sonucunda katılımcılara yönlendirilmiş olan faaliyet alanı sorusuna tüm katılımcıların eksiksiz olarak cevap verdikleri görülmektedir. Katılımcılardan alınan cevaplar değerlendirildiğinde katılımcıların %46,1'inin (n=179) hizmet alanında faaliyet gösterdiği, %32,2'sinin (n=125) ticaret alanında faaliyet gösterdiği, %21,6'sının (n=84) üretim alanında faaliyet gösterdiği belirlenmiştir. Aşağıda Tablo 12'de çalıştıkları işletmenin faaliyet sektörlerine yer verilmiştir.

**Tablo 12**

## İşletmelerin Faaliyet Sektörü

	<b>Frekans (N)</b>	<b>Yüzde(%)</b>
<b>İnşaat ve İnşaat Malzemeleri</b>	84	21,6%
<b>Eğitim</b>	17	4,4%
<b>Tekstil</b>	52	13,4%
<b>Yiyecek-İçecek</b>	53	13,7%
<b>Finans</b>	20	5,2%
<b>Turizm</b>	16	4,1%
<b>Kimyasal Ürünler</b>	11	2,8%
<b>Makine-Metal</b>	29	7,5%
<b>Diğer</b>	106	27,3%
<b>Toplam</b>	388	100%

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi sonucunda katılımcılara yönlendirilmiş olan faaliyet alanı sorusuna tüm katılımcıların eksiksiz olarak cevap verdikleri görülmektedir. Katılımcılardan alınan cevaplar değerlendirildiğinde katılımcıların %27,3'ünün (n=106) diğer sektörde çalıştıkları, %21,6'sının (n=84) inşaat ve inşaat malzemeleri sektöründe çalıştığı, % 13,7'sinin (n=53) yiyecek-içecek sektöründe çalıştıkları, %13,4'ünün (n=52) tekstil sektöründe çalıştığı, %7,5'inin (n=29) makine-metal sektöründe çalıştığı, %5,2'sinin (n=20) finans sektöründe çalıştığı, %4,4'ünün (n=17) eğitim sektöründe çalıştığı, %4,1'inin (n=16) turizm sektöründe çalıştığı, %2,8'inin (n=11) kimyasal ürünler sektöründe çalıştığı belirlenmiştir. Aşağıda Tablo 13'de çalıştıkları işletmedeki çalışan sayısına yer verilmiştir.

**Tablo 13**

## İşletmelerin Çalışan Sayısı

	<b>Frekans (N)</b>	<b>Yüzde(%)</b>
<b>1-10</b>	41	10,6%
<b>11-30</b>	46	11,9%
<b>31-50</b>	81	20,9%
<b>51-100</b>	138	35,6%
<b>100 ve üzeri</b>	82	21,1%
<b>Toplam</b>	388	100%

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi sonucunda katılımcılara yönlendirilmiş olan çalışan sayısı sorusuna tüm katılımcıların eksiksiz olarak cevap verdikleri görülmektedir. Katılımcılardan alınan cevaplar değerlendirildiğinde katılımcıların

%35,6'sının (n=138) 51-100 kişi arasında çalışan personel olan bir işletmede, %21,1'inin (n=82) 100 ve üzeri çalışan personeli olan bir işletmede, %20,9'unun (n=81) 31-50 kişi arasında çalışan personeli olan bir işletmede, %11,9'unun (n=46) 11-30 kişi arasında çalışan personel olan bir işletmede, %10,6'ının (n=41) 1-10 kişi arasında çalışan personeli olan bir işletmede çalıştıkları belirlenmiştir.

## **2.2.6 Faktör Analizleri**

Faktör analizi, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir. Faktör analizi, bir faktörleştirme ya da ortak faktör adı verilen yeni değişkenleri ortaya çıkarma ya da faktör yük değerlerini kullanarak değişkenlerin işlevsel tanımlarını elde etme süreci olarak da tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2002, s:117). Faktör analizinin uygulanabilmesi için değişkenler arasındaki korelasyonların %30'dan büyük olması gerekir (Hair, Black, vd. 2010). Barlett Testi değerinin  $p < 0,05$  olması halinde faktör analizi yapılmaya uygundur. Ayrıca faktör analizinin yapıla bilmesi için KMO (Kaiser- Meyer-Olkin) değerlerinin kontrol edilmesi gerekir. Faktör analizinin doğruluğu için KMO değerinin 0 – 1 arasında değer alması gerekir. Yapılan analizin faktör analizine uygun olması için KMO oranının 0.50 den yüksek olması gerekir (Hair, Black, vd. 2010). Bu bilgiler 38 maddeden oluşan etik liderlik ölçeğinin, 26 maddeden oluşan etik iklim ölçeğinin, 18 maddeden oluşan kurumsallaşma ölçeğinin, 5 maddelik iş tatmini ölçeğinin ve 4 maddelik işten ayrılma niyeti ölçeğinin sırasıyla faktör analizleri yapılmıştır.

### **2.2.6.1 Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi**

Etik Liderlik anketinin ölçek maddelerine dair temel boyutları belirlemek ve ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğini sınamak için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde, temel bileşenler yöntemi, faktör döndürme yöntemi olarak da, Kaiser normalleştirilmesi ile Varimax seçilmiştir. Faktör Analizleri sonucu



38 soruluk etik liderlik ölçeğinde bulunan insan yönelimi boyutunun “Yöneticim/patronum çalışanlarına önem verir” (7. İfade), sürdürülebilirlik kaygısı boyutunun “Yöneticim/patronum şubemizde kullanılan materyallerin geri dönüşümünü teşvik eder” (22. İfade), güç paylaşımı boyutunun “Yöneticim/patronum, astları karar verme sürecine dâhil etmez” (15. İfade),adalet boyutunun “Yöneticim/patronum diğerlerinin zararına dahi olsa kendi başarısını önemser” (11. İfade) maddelerinin faktör yükleri 0,50’nin altında kaldığı için ölçekten çıkarılmıştır. Faktör analizi sonuçları Tablo 14’de gösterilmiştir.

Etik liderliğe ilişkin maddelerin faktör analizi sonucunda ölçekte yer alan 34 maddenin faktör yüklerinin 0,50 dan düşük olmadığı ve maddelerin üç faktöre yüklendiği görülmüştür. Ölçekteki ifadeler göz önüne alınarak 28 ifadeden oluşan 1. faktör etik rehberlik, 3 ifadeden oluşan 2. faktör adaletsizlik, 3 ifadeden oluşan 3. faktör kendine odaklanma olarak isimlendirilmiştir. Faktör analizi sonucu 2. ve 3. faktörlere eksi değerlerdeki ifadelerin yüklenildiği görülmüştür. 2. Faktör olan adaletsizlik faktörünü ölçeğin 8., 9., ve 10. İfadeleri oluşturmaktadır. Bu ifadeler işletme yöneticisinin çalışanına adaletsiz bir şekilde davranıp davranmadığı ölçmeye yöneliktir. Bu yüzden adaletsizlik ismi verilmiştir. Bu faktör örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenlerine etkisi olumsuz, işten ayrılma niyeti bağımlı değişkenine etkisi olumlu yönde olmalıdır. Adaletsizlik artarsa çalışanın örgütsel bağlılığı ve iş tatmini olumsuz yönde etkilenecek, işten ayrılma niyeti olumlu yönde etkilenecektir. 3. Faktör olan kendine odaklanma faktörünü ölçeğin 12., 13, ve 18. ifadeleri oluşturmaktadır. Bu ifadeler yöneticinin kendi çıkarını düşünüp düşünmediğini ölçmektedir. Bu yüzden kendine odaklanma ismini almıştır. Bu faktörün örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi olumsuz, işten ayrılma niyetine etkisi olumludur. Kendine odaklanma artarsa çalışanın örgütsel bağlılığı ve iş tatmini olumsuz yönde etkilenecek, işten ayrılma niyeti olumlu yönde etkilenecektir Ölçeğe ilişkin toplam varyans sonuçlarına bakıldığında, etik rehberlik boyutunun varyansın %63,333’ünü, adaletsizlik boyutunun varyansın %6,473’ünü, kendine odaklanma boyutunun varyansın %4,296’sını açıkladığı anlaşılmıştır. Araştırmada elde edilen verilere betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaise-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlik ölçütü (0,970) ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi (Barlett’s Test of Sphericity; 16357,067  $p < 0,01$ ) yeterli düzeydedir. Tabloda ölçeğin güvenilirliğini gösteren

cronbach alpha oranı, 972 olarak görülmektedir ki bu da literatürde önerilen kabul edilebilir güvenilirlik düzeyinin üzerindedir. Ayrıca boyutlara ilişkin faktör yükleri incelendiğinde, etik rehberlik boyutunun faktör yüklerinin 0,856 ve -0,466 arasında, adaletsizlik boyutunun faktör yüklerinin 0,887 ve -0,686 arasında, kendine odaklanma boyutunun faktör yükleri -0,801 ve -0,597 arasında değişmekte olduğu görülmüştür.

**Tablo 14**

Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğerler	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans %
<b>1. Faktör : Etik Rehberlik</b>		21,533	63,333	63,333
EL30 Yöneticim/patronum her bir grup üyesinden ne gibi performans beklentileri olduğunu belirtir	,872			
EL31 Yöneticim/patronum her bir grup üyesinden ne beklendiğini açıklar	,871			
EL32 Yöneticim/patronum benden ve çalışma arkadaşlarımdan ne beklendiğini açıklar	,870			
EL37 Yöneticim/patronum taahhüdünü yerine getirmesi konusunda güvenilir	,868			
EL35 Yöneticim/patronum verdiği sözleri tutar	,867			
EL34 Yöneticim/patronum kimin hangi sorumluluğa sahip olduğunu açıkça belirtir	,866			
EL24 Yöneticim/patronum etik davranma konusunda çalışanlardan ne beklendiğini açıklar	,866			
EL36 Yöneticim/patronum söylediği şeyleri yapması konusunda güvenilir	,863			
EL38 Yöneticim/patronum her zaman sözünde durur	,862			
EL27 Yöneticim/patronum benim ve iş arkadaşlarımdan olası bir etik dışı davranışı karşısında ne gibi sonuçlarla karşılaşacağımızı açıkça belirtir	,860			
EL33 Yöneticim/patronum öncelikleri netleştirir	,856			
EL26 Yöneticim/patronum çalışanların etik davranış kurallarını izlemesini sağlar	,854			
EL23 Yöneticim/patronum etik ile ilgili davranış kurallarını açıkça ifade eder	,850			
EL25 Yöneticim/patronum etik davranış kurallarını netleştirir	,846			
EL29 Yöneticim/patronum etik kurallara uygun davranan çalışanlarını takdir eder	,823			
EL21 Yöneticim/patronum sürdürülebilirlik konularına ilgi gösterir	,800			
EL28 Yöneticim/patronum çalışanlar arasında etik kurallarıyla ilgili fikir tartışmasını teşvik eder	,783			
EL1 Yöneticim/patronum nasıl olduğum ve nasıl hissettiğimle ilgilidir.	,777			
EL6 Yöneticim/patronum sorunların olduğunda ilgi gösterir	,773			
EL19 Yöneticim/patronum performans görevlerimi belirleme konusunda önemli bir rol oynamama izin verir	,771			
EL20 Yöneticim/patronum çevre dostu bir yaklaşımla çalışmak ister	,765			

EL16 Yöneticim/patronum, örgütün stratejik kararlarında astlarının fikirlerini dikkate alır	,760			
EL17 Yöneticim/patronum, verdiği kararları astların tavsiyeleri doğrultusunda gözden geçirir	,738			
EL14 Yöneticim/patronum, önemli kararlarda astların katılımını sağlar.	,736			
EL3 Yöneticim/patronum kişisel ihtiyaçlarıma önem verir.	,729			
EL2 Yöneticim/patronum kişisel iletişim için zaman ayırır.	,728			
EL5 Yöneticim/patronum kişisel gelişimimle gerçekten ilgilidir.	,658			
EL4 Yöneticim/patronum işle ilgili duygular hakkında konuşmak için zaman ayırır.	,625			
<b>2. Faktör: Adaletsizlik</b>		2,201	6,473	69,806
EL10 Yöneticim/patronum benim hatam olmayan şeyler için beni sorumlu tutar	-,870			
EL9 Yöneticim/patronum üzerinde hiçbir kontrolüm olmayan işler için beni sorumlu tutar	-,862			
EL8 Yöneticim/patronum kontrolüm dışında ortaya çıkan sorunlardan beni sorumlu tutar	-,665			
<b>3. Faktör : Kendine Odaklanma</b>		1,461	4,296	74,103
EL13 Yöneticim/patronum astlarını kendi çıkarları için kullanır	-,817			
EL12 Yöneticim/patronum esas olarak kendi hedeflerine ulaşmaya odaklıdır	-,794			
EL18 Yöneticim/patronum çalışanlarına zorlu sorumluluklar verir.	-,730			

### 2.2.6.2 Etik İklim Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Etik İklim anketinin ölçek maddelerine dair temel boyutları belirlemek ve ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğini sınamak için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde, temel bileşenler yöntemi, faktör döndürme yöntemi olarak da, Kaiser normalleştirilmesi ile Varimax seçilmiştir. Faktör Analizleri sonucu 26 maddelik etik iklim ölçeğinde bulunan başkalarının iyiliğini isteme boyutunun “Bu şirkette, her bir kişinin her şeyden önce verimli çalışması beklenir” (7. ifade) faktör yükünün 0,50 düşük olması nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır. Etik iklim ölçeğinin araççılık boyutunun “Bu şirkette insanlar her şeyden önce kendi çıkarlarını korurlar” (16. İfade), “Bu şirkette insanlar çoğunlukla kendileri için dışarda” (17. İfade) ve “Bu şirkette kişinin kendi kişisel ahlakına veya etik kurallarına yer yoktur.” (18. İfade) maddelerinin faktör yüklerinin ölçekteki diğer alt boyutlar altında toplanması ve faktör yükleri arasındaki değerlerin 0,10’dan az olması nedeniyle analiz sırasında çıkarılmıştır. Faktör analizi sonuçları Tablo 15’de gösterilmiştir.

Etik iklime ilişkin maddelerin faktör analizi sonucunda ölçekte yer alan 22 maddenin faktör yüklerinin 0,50 dan düşük olmadığı ve maddelerin üç faktöre yüklendiği görülmüştür. Ölçekteki ifadeler göz önüne alınarak 15 ifadeden oluşan 1. faktör kanun, kod ve kurallar, 3 ifadeden oluşan 2. faktör bağımsızlık, 4 ifadeden oluşan 3. faktör araççılık olarak isimlendirilmiştir. 3. faktör olan araççılık boyutu altında yer alan ifadelerin faktör yüklerinin eksili değerde olduğu görülmektedir. Bu boyut ölçekteki olumsuz ifadeli soruları içermektedir. Etik iklimi arttırıcı ifade değil etik iklimin azalmasını ortaya koyan ifadeler bir araya gelmiştir. Araştırmanın hipotezlerinde bu boyutun örgütsel bağlılığa ve iş tatminine olumsuz, işten ayrılma niyeti değişkenine olumlu etkisine bakılacaktır. Ölçeğe ilişkin toplam varyans sonuçlarına bakıldığında kanun, kod ve kurallar boyutunun varyansın %60,276'sını, bağımsızlık boyutunun varyansın %7,229'unu, araççılık boyutunun varyansın %5,539'unu açıkladığı anlaşılmıştır. Araştırmada elde edilen verilere betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaise-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterli ölçütü (0,962) ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi (Barlett's Test of Sphericity; 8560,748  $p < 0,01$ ) yeterli düzeydedir. Tabloda ölçeğin güvenilirliğini gösteren cronbach alpha oranı, 962 olarak görülmektedir ki bu da literatürde önerilen kabul edilebilir güvenilirlik düzeyinin üzerindedir. Ayrıca boyutlara ilişkin faktör yükleri incelendiğinde, kanun, kod ve kurallar boyutunun faktör yüklerinin 0,870 ve 0,636 arasında, bağımsızlık boyutunun faktör yüklerinin 0,838 ve 0,746 arasında, son olarak araççılık boyutunun faktör yüklerinin -0,768 ve -0,634 arasında değişmekte olduğu görülmüştür.

**Tablo 15**

Etik İklim Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğerler	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans %
<b>1. Faktör : Kanun, Kod ve Kurallar</b>		13,261	60,276	60,276
<b>EC9</b> Bu şirkette; mesleki kanun ya da etik kurallar öncelikli olarak göz önünde bulundurulurlar.	,870			
<b>EC10</b> Bu şirkette çalışanlardan, yasal ya da profesyonel standartlara sıkı sıkıya uymaları beklenir	,859			
<b>EC8</b> Çalışanlardan, diğer hususların ötesinde yasalara ve mesleki standartlara uymaları beklenir.	,856			

EC6 Bu şirkette en verimli yol, her zaman en doğru yoldur.	,852			
EC11 Bu şirkette ilk dikkat edilen nokta, alınan bir kararın herhangi bir kanunu ihlal edip etmediğidir.	,850			
EC12 Şirketin kural ve prosedürlerine uymak çok önemlidir.	,841			
EC13 Herkesten şirketin kural ve prosedürlerine bağlı kalmaları beklenir.	,832			
EC15 Bu şirkette çalışanlar, şirketin politikalarına sıkı sıkıya uyarlar.	,826			
EC1 Bu şirkette en önemli husus, şirketteki herkes için en iyinin ne olduğudur.	,823			
EC2 Bu şirkette en önemli konu, şirketteki herkesin bir bütün olarak iyiliğidir.	,795			
EC4 Bu şirkette çalışanlar birbirlerinin iyiliğini gözetirler.	,777			
EC5 Bu şirkette, müşteriler ve halk için her zaman doğru olanı yapmanı beklenir.	,762			
EC14 Bu şirkette başarılı insanlar, yazılı talimatlara göre hareket ederler.	,747			
EC3 Bu şirkette en önemli meselemiz, her zaman insanlar için en iyinin ne olduğudur.	,736			
EC23 Bu şirkette çalışanlardan kendi kişisel ve ahlaki inançlarına uygun davranmaları beklenir.	,636			
<b>2. Faktör: Bağımsızlık</b>		1,590	7,229	67,505
EC25 Bu şirkette en önemli konu, her bir bireyin kendi doğru veya yanlış algısıdır.	,838			
EC24 Bu şirkette çalışanlar neyin doğru neyin yanlış olduğuna kendileri karar verirler.	,769			
EC26 Bu şirketteki insanlar kendi etik değerleri tarafından yönetilir.	,746			
<b>3. Faktör: Araççılık</b>		1,219	5,539	73,044
EC22 Bu şirkette insanların en büyük sorumluluğu maliyetleri kontrol etmektir	-,768			
EC21 Bu şirkette yapılan iş sadece kurumun menfaatlerine zarar verirse yetersiz kabul edilir.	-,694			
EC20 Bu şirketteki insanlar tüm faaliyetlerinin dışında şirketin çıkarlarıyla ilgileniyor.	-,685			
EC19 Bu şirkette çalışanlardan, sonuçlarını ne olursa olsun, şirketin çıkarlarını ilerletmek için her şeyi yapmaları beklenir.	-,634			

### 2.2.6.3 Kurumsallaşma Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Kurumsallaşma anketinin güvenilirlik ve geçerlilik analizinin ikinci aşamasında, ölçek maddelerine dair temel boyutları belirlemek ve ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğini sınamak için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde, temel bileşenler yöntemi, faktör döndürme yöntemi olarak da, Kaiser normalleştirilmesi ile Varimax seçilmiştir. Faktör Analizleri sonucu Tablo 16'da gösterilmiştir.

Kurumsallaşmaya ilişkin maddelerin faktör analizi sonucunda ölçekte yer alan 18 maddenin faktör yüklerinin 0,50 dan düşük olmadığı ve maddelerin iki faktöre yüklendiği görülmüştür. Ölçekteki ifadeler göz önüne alınarak 17 ifadeden oluşan 1. faktör kurumsallaşma olarak, 1 ifadeden oluşan 2. Faktör ise saydamlık olarak isimlendirilmiştir. Faktör analizinde örnekleme yeterlilik ölçüsü 0,50 değerinin altında kalan yada faktör altında tek kalan her madde atıldıktan sonra faktör analizi tekrar yapılır. Çalışmada kullanılan kurumsallaşma ölçeği faktör analizi sonucu iki faktöre yüklenildiği görülmüştür. kurumsallaşma ölçeğinin 16. ifadesi tek faktöre yüklendiği için analizden çıkarılmıştır. Ölçeğe ilişkin toplam varyans sonuçlarına bakıldığında kurumsallaşma boyutunun varyansın %74,973'ünü, saydamlık boyutunun varyansın %5,882'sini açıklamaktadır.. Araştırmada elde edilen verilere betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaise-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlik ölçütü (0,970) ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi (Barlett's Test of Sphericity; 8136,471  $p<0,01$ ) yeterli düzeydedir. Tabloda ölçeğin güvenilirliğini gösteren cronbach alpha oranı, 970 olarak görülmektedir ki bu da literatürde önerilen kabul edilebilir güvenilirlik düzeyinin üzerindedir. Ayrıca boyuta ilişkin faktör yükleri incelendiğinde, kurumsallaşma boyutunun faktör yüklerinin 0,908 ve 0,819 arasında değişmekte olduğu görülmüştür.

**Tablo 16**

Kurumsallaşma Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

<b>Faktörler</b>	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>Özdeğerler</b>	<b>Açıklanan Varyans</b>	<b>Toplam Varyans %</b>
<b>1. Faktör : Kurumsallaşma</b>		12,745	74,973	704,973
<b>KUR10</b> İşletmemizde yönetim çalışanların etik kurallara uymasını beklemektedir.	,908			
<b>KUR18</b> İşletmemiz şeffaftır.	,899			
<b>KUR6</b> İşletmemizin eylemleri sektörel, mesleki ve devlet kurumlarınca belirlenen standartlara uygun olarak kaydedilmektedir	,898			
<b>KUR12</b> İşletmemiz hesap verebilirliğe sahiptir.	,895			
<b>KUR5</b> Çalışanlarımız arasında işletmeye güçlü bir bağlılık kültürü var.	,894			
<b>KUR13</b> İşletmemizin eylemleri devlet, mesleki ve sektörel kurumlarca belirlenen kurallara uygundur.	,886			
<b>KUR8</b> Davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlış ayırmamızı sağlayan kurumsal ahlaki kurallar var.	,873			

<b>KUR15</b> İşletmemiz eylemlerinden doğan sonuçların sorumluluğunu üstlenmektedir.	,871			
<b>KUR4</b> İşletme içindeki bölümlerde ve farklı (alt/üst) düzeylerde iyi bir amaç uyumu var.	,864			
<b>KUR14</b> İşletmemiz toplumsal değerlere uygun eylemler gerçekleştirmektedir.	,860			
<b>KUR2</b> Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma var	,852			
<b>KUR17</b> İşletmemizde çalışanların eylemlerinin sonuçlarını işletmemiz üstlenmektedir.	,851			
<b>KUR11</b> İşletme yönetimi çalışanların mesleki ve sektörel normlara uygun davranmasını beklemektedir.	,847			
<b>KUR3</b> İşletmemizin farklı bölümlerinde çalışanlar aynı kurumsal bakış açısını paylaşmaktadır.	,841			
<b>KUR7</b> İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarla ulaşılabilir.	,831			
<b>KUR9</b> İşletme yönetimi çalışanlardan sosyal değerlere uygun davranış göstermesini beklemektedir.	,823			
<b>KUR1</b> Çalışanlar arasında zor konularda bile anlaşma sağlamak kolay.	,819			

#### 2.2.6.4 İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

İş Tatmini anketinin ölçek maddelerine dair temel boyutları belirlemek ve ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğini sınamak için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde, temel bileşenler yöntemi, faktör döndürme yöntemi olarak da, Kaiser normalleştirilmesi ile Varimax seçilmiştir. Faktör Analizleri sonucu Tablo 17’de gösterilmiştir.

İş tatminine ilişkin maddelerin faktör analizi sonucunda ölçekte yer alan 5 maddenin faktör yüklerinin 0,50 dan düşük olmadığı ve maddelerin iki faktöre yüklendiği görülmüştür. Ölçekteki ifadeler göz önüne alınarak 3 ifadeden oluşan 1. faktör iş tatmini, 2 ifadeden oluşan 2. faktör iş tatminsizliği olarak isimlendirilmiştir. Ölçeğe ilişkin toplam varyans sonuçlarına bakıldığında, iş tatmini boyutunun varyansın %56,182’sini iş tatminsizliği boyutunun varyansın %28,857’sini açıkladığı anlaşılmıştır. Araştırmada elde edilen verilere betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaise-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterli ölçütü (0,701) ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi (Barlett’s Test of Sphericity; 1241,307  $p < 0,01$ ) yeterli düzeydedir. Tabloda ölçeğin güvenilirliğini gösteren cronbach alpha oranı, 701 olarak görülmektedir ki bu da literatürde önerilen kabul

edilebilir güvenilirlik düzeyinin üzerindedir. Ayrıca boyutlara ilişkin faktör yükleri incelendiğinde, iş tatmini boyutunun faktör yüklerinin 0,955 ve 0,897 arasında, iş tatminsizliği boyutunun faktör yüklerinin 0,896 ve 0,884 arasında, arasında değişmekte olduğu görülmüştür.

**Tablo 17**

İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğerler	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans %
<b>1. Faktör: İş Tatmini</b>		2,809	56,182	56,182
JS1 Şu anki işimden oldukça memnunum.	,955			
JS2 Çoğu günler işime hevesle giderim.	,946			
JS4 İşimi eğlenceli bulurum.	,897			
<b>2. Faktör: İş Tatminsizliği</b>		1,443	28,857	85,039
JS3 İşteki her günüm bitmeyecekmiş gibi gelir.	,896			
JS5 İşimin tatsız olduğunu düşünürüm.	,884			

#### 2.2.6.5 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

İşten Ayrılma Niyeti anketinin, ölçek maddelerine dair temel boyutları belirlemek ve ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğini sınamak için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde, temel bileşenler yöntemi, faktör döndürme yöntemi olarak da, Kaiser normalleştirilmesi ile Varimax seçilmiştir. Faktör Analizleri sonucu Tablo 18’de gösterilmiştir.

İşten ayrılma niyetine ilişkin maddelerin faktör analizi sonucunda ölçekte yer alan 4 maddenin faktör yüklerinin 0,30 dan düşük olmadığı ve maddelerin bir faktöre yüklendiği görülmüştür. Ölçekteki ifadeler göz önüne alınarak 4 ifadeden oluşan 1. faktör işten ayrılma niyeti olarak isimlendirilmiştir. Ölçeğe ilişkin toplam varyans sonuçlarına bakıldığında işten ayrılma niyeti boyutunun varyansın %63,770’ini açıklamaktadır. Araştırmada elde edilen verilere betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaise-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlik ölçütü (0,752) ve araştırma verilerinden anlamlı



faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi (Barlett's Test of Sphericity; 575,536  $p < 0,01$ ) yeterli düzeydedir. Tabloda ölçeğin güvenilirliğini gösteren cronbach alpha oranı, 752 olarak görülmektedir ki bu da literatürde önerilen kabul edilebilir güvenilirlik düzeyinin üzerindedir. Ayrıca boyutlara ilişkin faktör yükleri incelendiğinde, kurumsallaşma boyutunun faktör yüklerinin 0,879 ve 0,656 arasında değişmekte olduğu görülmüştür.

**Tablo 18**

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğerler	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans %
<b>1. Faktör: İşten Ayrılma Niyeti</b>		2,551	63,770	63,770
<b>TI1</b> Çalıştığım işletmede emekli olana kadar kalmaya niyetliyim.	,879			
<b>TI3</b> Çalıştığım işletmeden daha iyi bir iş olanağı çıkarsa gideceğim.	,877			
<b>TI4</b> Çalıştığım işletmeden en kısa zamanda ayrılmayı düşünüyorum.	,761			
<b>TI2</b> Çalıştığım işletmeden sadece istisnai bir fırsat ortaya çıkarsa ayrılacağım.	,656			

### 2.2.7 Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi ulaşılan anket değerlerinin ölçümü ve yorumlanması için önemli bir temel teşkil eden analiz türüdür. Aktör analizi aşamalarından sonra elde edilen altboyut yapısı ile ölçeklere Cronbach's alpha güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Cronbach's alpha bir ölçekteki soruların varyanslarının toplamı, genel varyansa bölünerek elde edilir. Alfa katsayısı ile bir ölçekteki soruların, belirli gruplar halinde, türdeş bir yapıyı oluşturup oluşturmadıkları belirlenmeye çalışılır. 0 ile 1 arasında değer alır. Alfa değerinin negatif çıkması, güvenilirliğin bozulduğu anlamına gelir (Karagöz, 2017). Güvenilirlik analiziyle ölçeklerde yer alan maddelerin içsel tutarlılıkları incelenmekte ve bu sayede kullanılan ölçeğin tutarlı olup olmadığı ortaya konulmaktadır. Maddelerin içsel tutarlılıklarını incelemek için Cronbach alfa katsayısından yararlanılmaktadır Cronbach alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değer

almakta olup 1'e yaklaşıkça ölçeğin güvenilirliği artmaktadır. Cronbach alfa katsayısının 0,70 veya bu oranın üzerinde olması gerekmektedir ( Naktiyok, 2004: 243). Cronbach's alpha güvenilirlik analizi için referans değerleri ise Tablo 19'daki gibidir.

**Tablo 19**

Güvenilirlik Analizleri İçin Referans Değerleri

Katsayı Aralığı	Güvenilirlik Düzeyi
$X < 0.50$	Yetersiz Güvenirlilik Seviyesi
$0.60 > X > 0.50$	Genel Kabul Gören Düzeyde Güvenilir.
$0.70 > X > 0.60$	İyi Derecede Güvenilir.
$0.90 > X > 0.70$	Çok İyi Derecede Güvenilir.
$1 > X > 0.90$	Mükemmel Derecede Güvenilir.

Bu bilgiler altında aşağıda sırasıyla 34 ifadeden oluşan Etik liderlik ölçeğinin, 22 ifadeden oluşan Etik iklim ölçeğini, 17 ifadeden oluşan Kurumsallaşma ölçeğinin, 5 ifadeden oluşan İş tatmini ölçeğinin, 4 ifadeden oluşan İşten ayrılma niyeti ölçeğini içsel tutarlılığını ve homojenliğini gösteren madde analizlerine ilişkin sonuçlar aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

### 2.2.7.1 Etik Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Etik liderlik ölçeğinin faktör analizi yapıldıktan sonra 3 faktör altında toplandığı görülmüştür. Etik liderlik ölçeğinin faktör analizi sonucu 7. ifadesi, 11. ifadesi, 15. ifadesi ve 22. ifadesi faktör yükleri 0,50 den düşük olduğu için çıkarılmıştır. Bu bölüm başlığı altında faktör analizi sonucu oluştuğu görülen etik liderlik ölçeğinin etik rehberlik, adalet ve kendine odaklanma alt boyutlarıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 20'de görülmektedir.

**Tablo 20**

Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi:

<b>Faktör/Ölçek</b>	<b>Madde sayısı</b>	<b>Cronbach's Alpha Güvenirlilik Katsayısı</b>
<i>Etik rehberlik</i>	28	0,986
<i>Adaletsizlik</i>	3	0,825
<i>Kendine Odaklanma</i>	3	0,751
<b>Etik liderlik</b>	<b>34</b>	<b>0,961</b>

Tablo 20 incelendiğinde Etik rehberlik faktörünün Tablo 19’de gösterilen referans değer aralıklarına göre üzere mükemmel derecede güvenilir. Adaletsizlik faktörünün çok iyi derecede güvenilir. Kendine odaklanma faktörünün çok iyi derecede güvenilir. Genel anlamda etik liderlik anketinin Cronbach’s Alpha değeri 0,961 olduğu için mükemmel derecede güveniliridir.

#### **2.2.7.2 Etik İklim Ölçeği Güvenilirlik Analizi**

Etik iklim ölçeğinin faktör analizi yapıldıktan sonra 3 faktör altında toplandığı görülmüştür. Etik iklim ölçeğinin faktör analizi sonucu 7. ifadesi faktör yükü 0,50 den düşük olduğu için çıkarılmıştır. 16. ifadesi, 17. ifadesi ve 18. ifadesi faktör yükleri tüm faktörler altında toplandığı ve faktör yükleri arasında 0,10 dan az bir fark olduğu için çıkarılmıştır.. Bu bölüm başlığı altında faktör analizi sonucu oluştuğu görülen etik iklim ölçeğinin kanun, kod ve kurallar, bağımsızlık ve araççılık alt boyutlarıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 21’de görülmektedir.

**Tablo 21**

Etik İklim Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

<b>Faktör/Ölçek</b>	<b>Madde sayısı</b>	<b>Cronbach's Alpha Güvenirlilik Katsayısı</b>
<i>Kanun, Kod ve Kurallar</i>	15	0,976
<i>Bağımsızlık</i>	3	0,836
<i>Araççılık</i>	4	0,753
<b>Etik İklim</b>	<b>22</b>	<b>0,922</b>

Tablo 21 incelendiğinde Kanun, Kod ve Kurallar faktörünün Tabla 19’da gösterilen referans değer aralıklarına göre mükemmel derecede güvenilir. Bağımsızlık faktörünün Cronbach’s Alpha değerine baktığımızda çok iyi derecede güvenilir. Kendine odaklanma faktörünün Cronbach’s Alpha değerine baktığımızda çok iyi derecede güvenilir. Genel anlamda etik iklim anketinin Cronbach’s Alpha değeri 0,922 olduğu için mükemmel derecede güvenilir.

### 2.2.7.3 Kurumsallaşma Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Kurumsallaşma ölçeğinin faktör analizi yapıldıktan sonra 2 faktör altında toplandığı görülmüştür. Kurumsallaşma ölçeğinin faktör analizi sonucu 16. ifadesi, tek bir faktör altında toplandığı için analizden çıkarılmıştır. Bu bölüm başlığı altında faktör analizi sonucu oluşturduğu görülen kurumsallaşma ölçeğine güvenilirlik analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 22 de görülmektedir.

**Tablo 22**

Kurumsallaşma Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

<b>Faktör/Ölçek</b>	<b>Madde sayısı</b>	<b>Cronbach’s Alpha Güvenirlilik Katsayısı</b>
<b>Kurumsallaşma</b>	17	0,979

Tablo 22 incelendiğinde Kurumsallaşma faktörünün Tablo 19’da gösterilen referans aralığı değerlerine göre mükemmel derecede güvenilir.

### 2.2.7.4 İş Tatmini Ölçeği Güvenilirlik Analizi

İş Tatmini ölçeğinin faktör analizi yapıldıktan sonra 2 faktör altında toplandığı görülmüştür. İş tatmini ölçeğinde 5 ifadenin de faktör yükleri 0,50 den yüksek olduğu

için analizden çıkarılan ifade yoktur. Bu bölüm başlığı altında faktör analizi sonucu oluştuğu görülen iş tatmini ölçeğinin iş tatmini ve iş tatminsizliği alt boyutlarıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 23 de görülmektedir.

**Tablo 23**

İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Faktör/Ölçek	Madde sayısı	Cronbach's Alpha Güvenirlilik Katsayısı
<i>İş tatmini</i>	3	0,932
<i>İş tatminsizliği</i>	2	0,751
<b>İş Tatmini</b>	<b>5</b>	<b>0,774</b>

Tablo 23 incelendiğinde iş tatmini faktörünün Tablo 19'da gösterilen referans aralığı değerlerine göre mükemmel derecede güvenilir. İş tatminsizliği faktörünün Cronbach's Alpha değerine baktığımızda çok iyi derecede güvenilirdir.. Genel anlamda iş tatmini anketinin Cronbach's Alpha değeri 0,774 olduğu için çok iyi derecede güvenilirdir.

#### 2.2.7.5 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Güvenilirlik Analizi

İşten ayrılma niyeti ölçeğinin faktör analizi yapıldıktan sonra tek faktör altında toplandığı görülmüştür. İşten ayrılma niyeti ölçeğinde 4 ifadenin de faktör yükleri 0,50 den yüksek olduğu için analizden çıkarılan ifade yoktur. Bu bölüm başlığı altında faktör analizi sonucu oluştuğu görülen işten ayrılma niyeti ölçeğinin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 24 de görülmektedir

**Tablo 24**

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Faktör/Ölçek	Madde sayısı	Cronbach's Alpha Güvenirlilik Katsayısı
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>	4	0,809

Tablo 24 incelendiğinde İşten ayrılma niyeti faktörünün Cronbach's Alpha değeri 0,809 olması Tablo 19'da gösterilen frekans değer aralığına göre çok iyi derecede güvenilir.

## 2.2.8 Hipotezlerin Test Edilmesi

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi kapsamında ölçeklerimiz ile bağımsız değişkenler arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirleyebilmek için uygulayacak olduğumuz regresyon analizi öncesinde ölçeklerimizin ortalamalarını almaktayız. Ölçeklerin ortalamaları alındıktan sonra çıkan değerler ile ilişki saptanmaya çalışılmıştır. Gerçekleştirilen çalışma kapsamında belirlenmiş olan asıl amaç doğrultusunda aile işletmelerinde çalışan personelin etik liderlik ve etik iklim algılarının iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin ne kadarını açıkladığı belirlenmeye çalışılmış ve aile işletmelerinde çalışan personelin etik liderlik ve etik iklim algılarının iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisinde kurumsallaşmanın aracılık rolü olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla çalışmanın en başında belirlenen hipotezler bu bölümde test edilmeye çalışılmıştır.

### 2.2.8.1 Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Etik liderlik ve alt boyutları olan etik rehberlik, adaletsizlik ve kendine odaklanma ile etik iklim ve alt boyutları olan kanun, kod ve kurallar, bağımsızlığın ve araççılık iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisini araştırmak için basit regresyon analizi bu başlık altında değerlendirilmektedir.

**Tablo 25**

### Etik Liderlik ve Alt Boyutları İle Etik İklim ve Alt Boyutlarının İş Tatminine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	$\beta$		
İş Tatmini	(Sabit)	0,993	0,148		6,724	0,000
	Etik Liderlik	0,736	0,046	0,627	15,829	0,001
<b>Düzeltilmiş <math>R^2 = 0,394</math>, <math>F=250,543</math>, <math>p=0,001</math>, <math>DW=1,370</math></b>						
İş Tatmini	(Sabit)	1,498	0,112		13,424	0,000

	<b>Etik Rehberlik</b>	0,577	0,035	0,648	16,697	0,001
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup> =0,419, F=278,774, p=0,001, DW=1,379</b>						
<b>İş Tatmini</b>	<b>(Sabit)</b>	4,344	0,119		36,538	0,000
	<b>Adaletsizlik</b>	-0,438	0,044	-0,453	-9,979	0,001
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup> =0,205 F= 99,572 p=0,001, DW=1,278</b>						
<b>İş Tatmini</b>	<b>(Sabit)</b>	4,419	0,214		20,632	0,000
	<b>Kendine Odaklanma</b>	-0,299	0,053	-0,275	-5,622	0,001
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup> =0,076, F=31,605, p=0,001, DW=1,185</b>						
<b>İş Tatmini</b>	<b>(Sabit)</b>	0,777	0,162		4,781	0,000
	<b>Etik İklim</b>	0,794	0,051	0,624	15,683	0,001
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup> =0,389, F=245,946, p=0,001, DW=1,336</b>						
<b>İş Tatmini</b>	<b>(Sabit)</b>	1,450	0,114		12,769	0,000
	<b>Kanun, Kod ve Kurallar</b>	0,570	0,034	0,650	16,826	0,000
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup> =0,423, F=283,112, p=0,001, DW=1,368</b>						
<b>İş Tatmini</b>	<b>(Sabit)</b>	2,287	0,139		16,402	0,000
	<b>Bağımsızlık</b>	0,354	0,048	0,349	7,326	0,001
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup> =0,122, F=53,677, p=0,001, DW=1,246</b>						
<b>İş Tatmini</b>	<b>(Sabit)</b>	4,553	0,173		26,310	0,000
	<b>Araççılık</b>	-0,400	0,051	-0,371	-7,844	0,001
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup> =0,137, F=61,532, p=0,001, DW=1,202</b>						

Yukarıdaki Tablo 25 incelendiğinde, etik liderlik algısının aile işletmelerinde çalışan personelin iş tatminleri üzerine etkisini test etmek için kullanılan Basit Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında F testine göre modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu tespit edilmektedir (F=250,543, p=0,001≤0,01). Modeldeki sabit (t=6,724, p=0,000≤0,01) ve etik liderlik algısı (t=15,829, p=0,000≤0,01) bağımsız değişkeninin katsayılarının anlamlı olduğu görülmektedir. Etik liderlik algısı bağımsız değişkenindeki değişimin %3,9'unun modele dahil edilen aile işletmelerine çalışan personelin iş tatminine yönelik bakış açıları bağımlı değişken tarafından açıklanmaktadır (R<sup>2</sup> =0,394). Sonuç olarak aile şirketlerine çalışan personelin etik liderlik algısının iş tatmine pozitif yönde etkisi vardır.

Birinci hipotez olan **H1 “Aile şirketlerinde çalışan personelin etik liderlik algısının iş tatmini üzerinde olumlu etkisi vardır”** hipotezi kabul edilmiştir. Buradan hareketle aile şirketlerinde çalışan personelin etik liderlik algılarının iş tatmini üzerinde doğrudan pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilmektedir.

Etik liderlik ölçeğinin alt boyutu olan etik rehberlik algısının aile işletmelerinde çalışan personelin iş tatminleri üzerine etkisini test etmek için kullanılan Basit Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında F testine göre modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu tespit edilmektedir (F=278,774, p=0,001≤0,01). Modeldeki sabit

( $t=13,424$ ,  $p=0,000\leq 0,001$ ) ve etik rehberlik algısı ( $t=16,697$ ,  $p=0,000\leq 0,01$ ) bağımsız değişkeninin katsayılarının anlamlı olduğu görülmektedir. Etik rehberlik algısı bağımsız değişkenindeki değişimin %4,2'sinin modele dahil edilen aile işletmelerine çalışan personelin iş tatminine yönelik bakış açıları bağımlı değişken tarafından açıklanmaktadır ( $R^2 =0,419$ ). Sonuç olarak aile şirketlerine çalışan personelin etik rehberlik algısının iş tatminine pozitif yönde etkisi vardır.

Birinci hipotezin alt hipotezi olan **H1a “Aile şirketlerinde çalışan personelin etik rehberlik algısının iş tatmini üzerinde olumlu etkisi vardır”** hipotezi kabul edilmiştir. Buradan hareketle aile şirketlerinde çalışan personelin etik rehberlik algılarının iş tatminleri üzerinde doğrudan pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilmektedir.

Etik liderlik ölçeğinin alt boyutu olan adaletsizlik algısının aile işletmelerinde çalışan personelin iş tatminleri üzerine etkisini test etmek için kullanılan Basit Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında F testine göre modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu tespit edilmektedir ( $F=99,572$ ,  $p=0,001\leq 0,01$ ). Modeldeki sabit ( $t=36,538$ ,  $p=0,000\leq 0,001$ ) ve adaletsizlik algısı ( $t= -9,979$ ,  $p=0,000\leq 0,01$ ) bağımsız değişkeninin katsayılarının anlamlı olduğu görülmektedir. Adaletsizlik algısı bağımsız değişkenindeki değişimin %2,1'inin modele dahil edilen aile işletmelerine çalışan personelin iş tatminine yönelik bakış açıları bağımlı değişken tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,205$ ). Sonuç olarak aile şirketlerine çalışan personelin adaletsizlik algısının iş tatminine negatif yönde etkisi vardır.

Birinci hipotezin alt hipotezi olan **H1b “Aile şirketlerinde çalışan personelin adaletsizlik algısının iş tatmini üzerinde olumsuz etkisi vardır”** hipotezi kabul edilmiştir. Buradan hareketle aile şirketlerinde çalışan personelin adaletsizlik algılarının iş tatminleri üzerinde doğrudan negatif ve anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilmektedir.

Etik liderlik ölçeğinin alt boyutu olan kendine odaklanma algısının aile işletmelerinde çalışan personelin iş tatminleri üzerine etkisini test etmek için kullanılan Basit Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında F testine göre modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu tespit edilmektedir ( $F=31,605$ ,  $p=0,001\leq 0,01$ ). Modeldeki sabit ( $t=20,632$ ,  $p=0,000\leq 0,001$ ) ve kendine odaklanma algısı ( $t= -5,622$ ,



$p=0,001\leq 0,01$ ) bağımsız değişkeninin katsayılarının anlamlı olduğu görülmektedir. Kendine odaklanma algısı bağımsız değişkenindeki değişimin %0,8'inin modele dahil edilen aile işletmelerine çalışan personelin iş tatminine yönelik bakış açıları bağımlı değişken tarafından açıklanmaktadır ( $R^2 =0,076$ ). Sonuç olarak aile şirketlerine çalışan personelin kendine odaklanma algısının iş tatminlerine negatif yönde etkisi vardır.

Birinci hipotezin alt hipotezi olan **H1c “Aile şirketlerinde çalışan personelin kendine odaklanma algısının iş tatmini üzerinde olumsuz etkisi vardır”** hipotezi kabul edilmiştir. Buradan hareketle aile şirketlerinde çalışan personelin kendine odaklanma algılarının iş tatminleri üzerinde doğrudan negatif ve anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilmektedir.

Yukarıdaki Tablo 25 incelendiğinde, etik iklim algısının aile işletmelerinde çalışan personelin iş tatminleri üzerine etkisini test etmek için kullanılan Basit Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında F testine göre modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu tespit edilmektedir ( $F=245,946$ ,  $p=0,001\leq 0,01$ ). Modeldeki sabit ( $t=4,781$ ,  $p=0,000\leq 0,001$ ) ve etik iklim algısı ( $t=15,683$ ,  $p=0,000\leq 0,01$ ) bağımsız değişkeninin katsayılarının anlamlı olduğu görülmektedir. Etik iklim algısı bağımsız değişkenindeki değişimin %3,9'unun modele dahil edilen aile işletmelerine çalışan personelin iş tatminine yönelik bakış açıları bağımlı değişken tarafından açıklanmaktadır ( $R^2 =0,389$ ). Sonuç olarak aile şirketlerine çalışan personelin etik iklim algısının iş tatminlerine pozitif yönde etkisi vardır.

Üçüncü hipotez olan **H3 “Aile şirketlerinde çalışan personelin etik iklim algısının iş tatmini üzerinde olumlu etkisi vardır”** hipotezi kabul edilmiştir. Buradan hareketle aile şirketlerinde çalışan personelin etik iklim algılarının iş tatminleri üzerinde doğrudan pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilmektedir.

Etik iklim ölçeğinin alt boyutu olan kanun, kod ve kurallar boyutunun aile işletmelerinde çalışan personelin iş tatminleri üzerine etkisini test etmek için kullanılan Basit Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında F testine göre modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu tespit edilmektedir ( $F=283,112$ ,  $p=0,001\leq 0,01$ ). Modeldeki sabit ( $t=12,769$ ,  $p=0,000\leq 0,001$ ) ve kanun, kod ve kurallar boyutu ( $t=16,826$ ,  $p=0,000\leq 0,01$ ) bağımsız değişkeninin katsayılarının anlamlı olduğu

görülmektedir. Kanun, kod ve kurallar boyutu bağımsız değişkenindeki değişimin %4,2'sinin modele dahil edilen aile işletmelerine çalışan personelin iş tatminine yönelik bakış açıları bağımlı değişken tarafından açıklanmaktadır ( $R^2 = 0,423$ ). Sonuç olarak aile şirketlerine çalışan personelin kanun, kod ve kurallar boyutunun iş tatminlerine pozitif yönde etkisi vardır.

Üçüncü hipotezin alt hipotezi olan **H3a “Aile şirketlerinde çalışan personelin kanun, kod ve kurallar boyutunun iş tatmini üzerinde olumlu etkisi vardır”** hipotezi kabul edilmiştir. Buradan hareketle aile şirketlerinde çalışan personelin kanun kod ve kurallar boyutunun iş tatminleri üzerinde doğrudan pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilmektedir.

Etik iklim ölçeğinin alt boyutu olan bağımsızlık boyutunun aile işletmelerinde çalışan personelin iş tatminleri üzerine etkisini test etmek için kullanılan Basit Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında F testine göre modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu tespit edilmektedir ( $F=53,677$ ,  $p=0,001 \leq 0,01$ ). Modeldeki sabit ( $t=16,402$ ,  $p=0,000 \leq 0,001$ ) ve bağımsızlık boyutu ( $t=7,326$ ,  $p=0,000 \leq 0,01$ ) bağımsız değişkeninin katsayılarının anlamlı olduğu görülmektedir. Bağımsızlık boyutu bağımsız değişkenindeki değişimin %1,2'sinin modele dahil edilen aile işletmelerine çalışan personelin iş tatminine yönelik bakış açıları bağımlı değişken tarafından açıklanmaktadır ( $R^2 = 0,122$ ). Sonuç olarak aile şirketlerine çalışan personelin bağımsızlık boyutunun iş tatminlerine pozitif yönde etkisi vardır.

Üçüncü hipotezin alt hipotezi olan **H3b “Aile şirketlerinde çalışan personelin bağımsızlık boyutunun iş tatmini üzerinde olumlu etkisi vardır”** hipotezi kabul edilmiştir. Buradan hareketle aile şirketlerinde çalışan personelin bağımsızlık boyutunun iş tatminleri üzerinde doğrudan pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilmektedir.

Etik iklim ölçeğinin alt boyutu olan araççılık boyutunun aile işletmelerinde çalışan personelin iş tatminleri üzerine etkisini test etmek için kullanılan Basit Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında F testine göre modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu tespit edilmektedir ( $F=61,532$ ,  $p=0,001 \leq 0,01$ ). Modeldeki sabit ( $t=26,310$ ,  $p=0,000 \leq 0,001$ ) ve araççılık boyutu ( $t= -7,844$ ,  $p=0,000 \leq 0,01$ ) bağımsız değişkeninin katsayılarının anlamlı olduğu görülmektedir. Araççılık boyutu bağımsız

değişkenindeki değişimin %1,4'ünün modele dahil edilen aile işletmelerine çalışan personelin iş tatminine yönelik bakış açıları bağımlı değişken tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,137$ ). Sonuç olarak aile şirketlerine çalışan personelin araççılık boyutunun iş tatminlerine negatif yönde etkisi vardır.

Üçüncü hipotezin alt hipotezi olan **H3c “Aile şirketlerinde çalışan personelin araççılık boyutunun iş tatmini üzerinde olumsuz etkisi vardır”** hipotezi kabul edilmiştir. Buradan hareketle aile şirketlerinde çalışan personelin araççılık boyutunun iş tatminleri üzerinde doğrudan negatif ve anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilmektedir

**Tablo 26**

**Etik Liderlik ve Alt Boyutları İle Etik İklim ve Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	$\beta$		
İşten Ayrılma Niyeti	(Sabit)	5,151	0,165		31,269	0,000
	Etik Liderlik	-0,631	0,052	-0,527	-12,178	0,000
<b>Düzeltilmiş <math>R^2=0,278</math>, <math>F=148,314</math>, <math>p=0,000</math>, <math>DW=0,936</math></b>						
İşten Ayrılma Niyeti	(Sabit)	4,730	0,125		37,797	0,000
	Etik Rehberlik	-0,499	0,039	-0,548	-12,880	0,000
<b>Düzeltilmiş <math>R^2=0,301</math>, <math>F=165,899</math>, <math>p=0,000</math>, <math>DW=0,942</math></b>						
İşten Ayrılma Niyeti	(Sabit)	2,355	0,128		18,445	0,000
	Adaletsizlik	0,345	0,047	0,349	7,312	0,000
<b>Düzeltilmiş <math>R^2=0,122</math>, <math>F=53,467</math>, <math>p=0,000</math>, <math>DW=1,194</math></b>						
İşten Ayrılma Niyeti	(Sabit)	1,838	0,216		8,513	0,000
	Kendine Odaklanma	0,352	0,054	0,317	6,568	0,000
<b>Düzeltilmiş <math>R^2=0,101</math>, <math>F=43,133</math>, <math>p=0,000</math>, <math>DW=1,112</math></b>						
İşten Ayrılma Niyeti	(Sabit)	5,171	0,186		27,815	0,000
	Etik İklim	-0,627	0,058	-0,483	-10,834	0,000
<b>Düzeltilmiş <math>R^2=0,233</math>, <math>F=117,368</math>, <math>p=0,000</math>, <math>DW=0,908</math></b>						
İşten Ayrılma Niyeti	(Sabit)	4,714	0,129		36,406	0,000
	Kanun, Kod ve Kurallar	-0,475	0,039	-0,530	-12,283	0,000
<b>Düzeltilmiş <math>R^2=0,281</math>, <math>F=150,868</math>, <math>p=0,000</math>, <math>DW=0,920</math></b>						
İşten Ayrılma Niyeti	(Sabit)	4,231	0,142		29,854	0,000
	Bağımsızlık	-0,374	0,049	-0,361	-7,607	0,000
<b>Düzeltilmiş <math>R^2=0,130</math>, <math>F=57,866</math>, <math>p=0,000</math>, <math>DW=0,968</math></b>						
İşten Ayrılma Niyeti	(Sabit)	1,484	0,167		8,896	0,000
	Araççılık	0,531	0,049	0,482	10,807	0,000
<b>Düzeltilmiş <math>R^2=0,232</math>, <math>F=116,802</math>, <math>p=0,000</math>, <math>DW=1,106</math></b>						

Yukarıdaki Tablo 26 incelendiğinde, etik liderlik algısının aile işletmelerinde çalışan personelin işten ayrılma niyetleri üzerine etkisini test etmek için kullanılan Basit Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında F testine göre modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu tespit edilmektedir ( $F=148,314$ ,  $p=0,000\leq 0,01$ ). Modeldeki sabit ( $t=31,269$ ,  $p=0,000\leq 0,01$ ) ve etik liderlik algısı ( $t= -12,178$ ,  $p=0,000\leq 0,01$ ) bağımsız değişkeninin katsayılarının anlamlı olduğu görülmektedir. Etik liderlik algısı bağımsız değişkenindeki değişimin %2,8'inin modele dahil edilen aile işletmelerine çalışan personelin işten ayrılma niyetine yönelik bakış açıları bağımlı değişken tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,278$ ). Sonuç olarak aile şirketlerine çalışan personelin etik liderlik algısının işten ayrılma niyetine negatif yönde etkisi vardır.

İkinci hipotez olan **H2 “Aile şirketlerinde çalışan personelin etik liderlik algısının işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz etkisi vardır”** hipotezi kabul edilmiştir. Buradan hareketle aile şirketlerinde çalışan personelin etik liderlik algılarının işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan negatif ve anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilmektedir.

Etik liderlik ölçeğinin alt boyutu olan etik rehberlik algısının aile işletmelerinde çalışan personelin işten ayrılma niyeti üzerine etkisini test etmek için kullanılan Basit Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında F testine göre modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu tespit edilmektedir ( $F=165,899$ ,  $p=0,001\leq 0,01$ ). Modeldeki sabit ( $t=37,797$ ,  $p=0,000\leq 0,001$ ) ve etik rehberlik algısı ( $t= -12,880$ ,  $p=0,000\leq 0,01$ ) bağımsız değişkeninin katsayılarının anlamlı olduğu görülmektedir. Etik rehberlik algısı bağımsız değişkenindeki değişimin %3,0'ünün modele dahil edilen aile işletmelerine çalışan personelin işten ayrılma niyetine yönelik bakış açıları bağımlı değişken tarafından açıklanmaktadır ( $R^2 =0,301$ ). Sonuç olarak aile şirketlerine çalışan personelin etik rehberlik algısının işten ayrılma niyetine negatif yönde etkisi vardır.

İkinci hipotezin alt hipotezi olan **H2a “Aile şirketlerinde çalışan personelin etik rehberlik algısının işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz etkisi vardır”** hipotezi kabul edilmiştir. Buradan hareketle aile şirketlerinde çalışan personelin etik rehberlik algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde doğrudan negatif ve anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilmektedir.

Etik liderlik ölçeğinin alt boyutu olan adaletsizlik algısının aile işletmelerinde çalışan personelin işten ayrılma niyeti üzerine etkisini test etmek için kullanılan Basit Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında F testine göre modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu tespit edilmektedir ( $F=53,467$ ,  $p=0,001<0,01$ ). Modeldeki sabit ( $t=18,445$ ,  $p=0,000\leq 0,001$ ) ve adaletsizlik algısı ( $t= 7,312$ ,  $p=0,000<0,01$ ) bağımsız değişkeninin katsayılarının anlamlı olduğu görülmektedir. Adaletsizlik algısı bağımsız değişkenindeki değişimin %1,2'sinin modele dahil edilen aile işletmelerine çalışan personelin işten ayrılma niyetine yönelik bakış açıları bağımlı değişken tarafından açıklanmaktadır ( $R^2 =0,122$ ). Sonuç olarak aile şirketlerine çalışan personelin adaletsizlik algısının işten ayrılma niyetine pozitif yönde etkisi vardır.

İkinci hipotezin alt hipotezi olan **H2b “Aile şirketlerinde çalışan personelin adaletsizlik algısının işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu etkisi vardır”** hipotezi kabul edilmiştir. Buradan hareketle aile şirketlerinde çalışan personelin adaletsizlik algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde doğrudan pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilmektedir.

Etik liderlik ölçeğinin alt boyutu olan kendine odaklanma algısının aile işletmelerinde çalışan personelin işten ayrılma niyeti üzerine etkisini test etmek için kullanılan Basit Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında F testine göre modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu tespit edilmektedir ( $F=43,133$ ,  $p=0,001\leq 0,01$ ). Modeldeki sabit ( $t=8,513$   $p=0,000\leq 0,001$ ) ve kendine odaklanma algısı ( $t= 6,568$   $p=0,000\leq 0,01$ ) bağımsız değişkeninin katsayılarının anlamlı olduğu görülmektedir. Kendine odaklanma algısı bağımsız değişkenindeki değişimin %1,0'inin modele dahil edilen aile işletmelerine çalışan personelin işten ayrılma niyetine yönelik bakış açıları bağımlı değişken tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,101$ ). Sonuç olarak aile şirketlerine çalışan personelin kendine odaklanma algısının işten ayrılma niyetine pozitif yönde etkisi vardır.

İkinci hipotezin alt hipotezi olan **H2c “Aile şirketlerinde çalışan personelin kendine odaklanma algısının işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu etkisi vardır”** hipotezi kabul edilmiştir. Buradan hareketle aile şirketlerinde çalışan personelin kendine odaklanma algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde doğrudan pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilmektedir.

Yukarıdaki Tablo 26 incelendiğinde, etik iklim algısının aile işletmelerinde çalışan personelin işten ayrılma niyetleri üzerine etkisini test etmek için kullanılan Basit Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında F testine göre modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu tespit edilmektedir ( $F=117,368$ ,  $p=0,000\leq 0,01$ ). Modeldeki sabit ( $t=27,815$ ,  $p=0,000\leq 0,01$ ) ve etik iklim algısı ( $t= -10,834$ ,  $p=0,000\leq 0,01$ ) bağımsız değişkeninin katsayılarının anlamlı olduğu görülmektedir. Etik iklim algısı bağımsız değişkenindeki değişimin %2,3'ünün modele dahil edilen aile işletmelerine çalışan personelin işten ayrılma niyetine yönelik bakış açıları bağımlı değişken tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,233$ ). Sonuç olarak aile şirketlerine çalışan personelin etik iklim algısının işten ayrılma niyetine negatif yönde etkisi vardır.

Dördüncü hipotez olan **H4 “Aile şirketlerinde çalışan personelin etik iklim algısının işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz etkisi vardır”** hipotezi kabul edilmiştir. Buradan hareketle aile şirketlerinde çalışan personelin etik iklim algılarının işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan negatif ve anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilmektedir.

Etik iklim ölçeğinin alt boyutu olan kanun, kod ve kurallar boyutu algısının aile işletmelerinde çalışan personelin işten ayrılma niyeti üzerine etkisini test etmek için kullanılan Basit Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında F testine göre modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu tespit edilmektedir ( $F=150,868$ ,  $p=0,001\leq 0,01$ ). Modeldeki sabit ( $t=36,406$ ,  $p=0,000\leq 0,001$ ) ve kanun, kod ve kurallar boyutu ( $t=-12,283$ ,  $p=0,000\leq 0,01$ ) bağımsız değişkeninin katsayılarının anlamlı olduğu görülmektedir. Kanun, kod ve kurallar boyutu bağımsız değişkenindeki değişimin %2,8'inin modele dahil edilen aile işletmelerine çalışan personelin işten ayrılma niyetine yönelik bakış açıları bağımlı değişken tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,281$ ). Sonuç olarak aile şirketlerine çalışan personelin kanun, kod ve kurallar boyutu işten ayrılma niyetine negatif yönde etkisi vardır.

Dördüncü hipotezin alt hipotezi olan **H4a “Aile şirketlerinde çalışan personelin kanun, kod ve kurallar boyutu algısının işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz etkisi vardır”** hipotezi kabul edilmiştir. Buradan hareketle aile şirketlerinde çalışan personelin kanun, kod ve kurallar boyutunun işten ayrılma niyetleri üzerinde doğrudan negatif ve anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilmektedir.

Etik iklim ölçeğinin alt boyutu olan bağımsızlık boyutu algısının aile işletmelerinde çalışan personelin işten ayrılma niyeti üzerine etkisini test etmek için kullanılan Basit Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında F testine göre modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu tespit edilmektedir ( $F=57,866$ ,  $p=0,001\leq 0,01$ ). Modeldeki sabit ( $t=29,854$ ,  $p=0,000\leq 0,001$ ) ve bağımsızlık boyutu ( $t=-7,607$ ,  $p=0,000\leq 0,01$ ) bağımsız değişkeninin katsayılarının anlamlı olduğu görülmektedir. Bağımsızlık boyutu bağımsız değişkenindeki değişimin %1,3'ünün modele dahil edilen aile işletmelerine çalışan personelin işten ayrılma niyetine yönelik bakış açıları bağımlı değişken tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,130$ ). Sonuç olarak aile şirketlerine çalışan personelin bağımsızlık boyutu algısının işten ayrılma niyetine negatif yönde etkisi vardır.

Dördüncü hipotezin alt hipotezi olan **H4b “Aile şirketlerinde çalışan personelin bağımsızlık boyutu algısının işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz etkisi vardır”** hipotezi kabul edilmiştir. Buradan hareketle aile şirketlerinde çalışan personelin bağımsızlık boyutu algısının işten ayrılma niyetleri üzerinde doğrudan negatif ve anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilmektedir.

Etik iklim ölçeğinin alt boyutu olan araççılık boyutu algısının aile işletmelerinde çalışan personelin işten ayrılma niyeti üzerine etkisini test etmek için kullanılan Basit Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında F testine göre modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu tespit edilmektedir ( $F=116,802$ ,  $p=0,001\leq 0,01$ ). Modeldeki sabit ( $t=8,896$ ,  $p=0,000\leq 0,001$ ) ve araççılık boyutu ( $t=10,807$ ,  $p=0,000\leq 0,01$ ) bağımsız değişkeninin katsayılarının anlamlı olduğu görülmektedir. Araççılık boyutu bağımsız değişkenindeki değişimin %2,3'ünün modele dahil edilen aile işletmelerine çalışan personelin işten ayrılma niyetine yönelik bakış açıları bağımlı değişken tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,232$ ). Sonuç olarak aile şirketlerine çalışan personelin araççılık boyutu işten ayrılma niyetine pozitif yönde etkisi vardır.

Dördüncü hipotezin alt hipotezi olan **H4c “Aile şirketlerinde çalışan personelin araççılık boyutu algısının işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu etkisi vardır”** hipotezi kabul edilmiştir. Buradan hareketle aile şirketlerinde çalışan personelin araççılık boyutunun işten ayrılma niyetleri üzerinde doğrudan pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilmektedir.

Regresyon analizine tabi tutulan hipotezlerin analiz sonucu aşağıdaki Tablo 27’da özetlenmektedir.

**Tablo 27**

Regresyona Tabi Tutulan Hipotezlerin Kabul Durumu

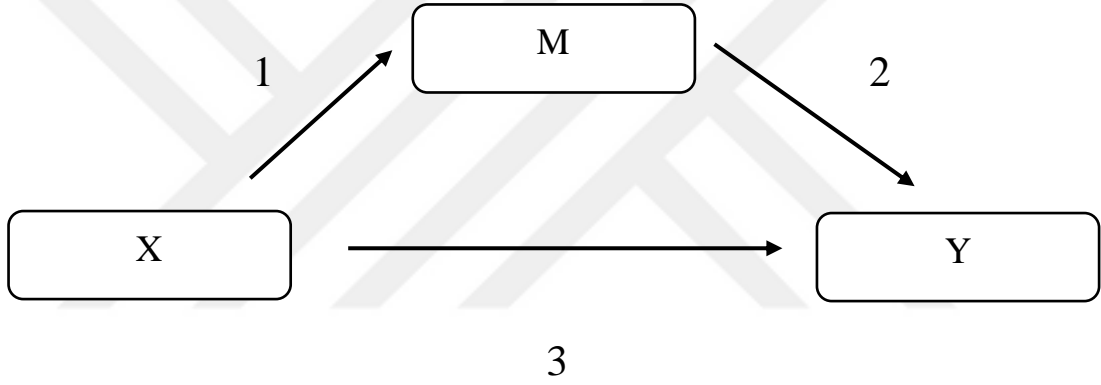
HİPOTEZLER	ANALİZ	$\beta$	$p$	Sonuç
<b>H1: Aile şirketinde çalışanların etik liderlik algısının iş tatmini üzerinde olumlu etkisi vardır.</b>	BASİT REGRESYON	0,627	0,000	KABUL
<b>H1a:</b> Aile şirketlerinde çalışanların etik rehberlik algısının iş tatmini üzerinde olumlu etkisi vardır		0,648	0,000	KABUL
<b>H1b:</b> Aile şirketlerinde çalışanların adaletsizlik algısının iş tatmini üzerinde olumsuz etkisi vardır.		-0,453	0,005	KABUL
<b>H1c:</b> Aile şirketlerinde çalışanların kendine odaklanma algısının iş tatmini üzerinde olumsuz etkisi vardır.		-0,275	0,000	KABUL
<b>H2: Aile şirketinde çalışanların etik liderlik algısının işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz etkisi vardır.</b>	BASİT REGRESYON	-0,527	0,000	KABUL
<b>H2a:</b> Aile şirketinde çalışanların etik rehberlik algısının işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz etkisi vardır.		-0,548	0,000	KABUL
<b>H2b:</b> Aile şirketinde çalışanların adaletsizlik algısının işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu etkisi vardır.		0,349	0,000	KABUL
<b>H2c:</b> Aile şirketinde çalışanların kendine odaklanma algısının işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu etkisi vardır.		0,317	0,000	KABUL
<b>H3: Aile şirketinde çalışanların etik iklim algısının iş tatmini üzerinde olumlu etkisi vardır.</b>	BASİT REGRESYON	0,624	0,028	KABUL
<b>H3a:</b> Aile şirketlerinde çalışanların kanun, kod ve kurallar boyutu algısının iş tatmini üzerinde olumlu etkisi vardır		0,650	0,000	KABUL
<b>H3b:</b> Aile şirketlerinde çalışanların bağımsızlık boyutu algısının iş tatmini üzerinde olumlu etkisi vardır.		0,349	0,000	KABUL
<b>H3c:</b> Aile şirketlerinde çalışanların araççılık boyutu algısının iş tatmini üzerinde olumsuz etkisi vardır.		-0,371	0,000	KABUL
<b>H4: Aile şirketinde çalışanların etik iklim algısının işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz etkisi vardır.</b>	BASİT REGRESYON	-0,483	0,000	KABUL
<b>H4a:</b> Aile şirketlerinde çalışanların kanun, kod ve kurallar boyutu algısının işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz etkisi vardır.		-0,530	0,000	KABUL
<b>H4b:</b> Aile şirketlerinde çalışanların bağımsızlık boyutu algısının işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz etkisi vardır.		-0,361	0,000	KABUL
<b>H4c:</b> Aile şirketlerinde çalışanların araççılık boyutu algısının işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu etkisi vardır.		0,482	0,000	KABUL



### 2.2.8.2 Kurumsallaşmanın Aracılık Rolü

Aracı değişken, iki değişken arasındaki neden-sonuç ilişkisinin bir parçasıdır. Aracılık ilişkisi aşağıdaki şekilde gösterilen bir modelle test edilmektedir. Bu şekilde X bağımsız değişkeni, Y bağımlı değişkeni ve M aracı değişkeni temsil eder. Ayrıca, 3 yolu bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki etkiyi, 1 yolu bağımsız değişken ile aracı değişken arasındaki etkiyi, 2 ise aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki etkiyi göstermektedir (Koç vd., 2014: 6).

Şekil 9 Aracı Değişken Modeli



Aile şirketlerinde çalışanların etik liderlik ve etik iklim algılarının iş tatminlerine ve işten ayrılma niyetlerine kurumsallaşmanın aracılık ettiği düşünüldüğü hipotezler oluşturulmuştur. Aile Şirketlerinde çalışan personelin etik liderlik algısının ve etik iklim algısının kurumsallaşmış aile işletmelerinde iş tatminini ve işten ayrılma niyetini daha fazla etkileyeceği düşünülmüştür. Bu düşüncenin test edilmesi için araştırmanın aracılık rolünü araştıran hipotezleri SPSS programında PROCESS makro uzantısı kullanılarak test edilmiştir. Hipotez test edilirken %95 güven aralığı ile 5.000 bootstrap örneklem metodu tercih edilmiştir. SPSS programının PROCESS makro uzantısı ikili bağımlı değişkenin ve sürekli aracı değişkenin olduğu modellerin analizine izin vermektedir.

Bilimsel çalışmalarda bir değişkenin aracı rolü oynayabilmesi için birkaç koşulu yerine getirmesi gerekir. Bu çalışmadaki aracı rolümüz kurumsallaşma değişkenidir.

Kurumsallaşma değişkenin aracı rolü oynayabilmesi için 4 şartın sağlanması gerekmektedir. Buna göre;

1. Bağımsız değişken bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde etkilemeli,
2. Bağımsız değişken aracı değişken olarak bilinen değişkeni anlamlı bir şekilde etkilemeli,
3. Aracı olarak bilenen değişken bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde etkilemeli
4. Bağımsız değişken ve aracı değişken modele birlikte dahil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişkene olan etkisini azaltmalı yada anlamsızlaştırmalıdır (Baron ve Kenny, 1986: 1176).

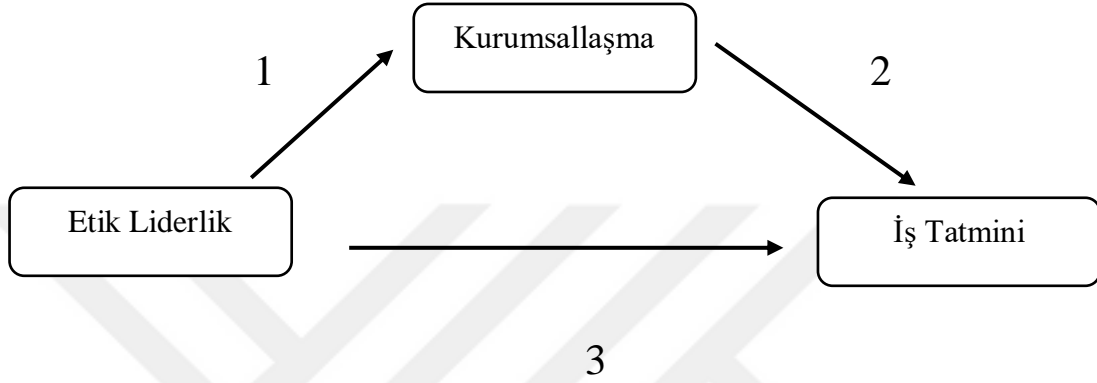
Bu bilgiler ışığında kurumsallaşmanın aracı rolü üzerine oluşturulan; **H5** “Aile işletmelerinde çalışan personelin etik liderlik algısının iş tatminine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır” ve beraberinde etik liderlik ölçeğinin alt boyutların da iş tatminine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolüne bakan H5a, H5b, H5c hipotezleri, , **H6** “Aile işletmelerinde çalışan personelin etik liderlik algısının işten ayrılma niyetine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır” hipoteziyle birlikte etik liderlik ölçeğinin alt boyutlarının da işten ayrılma niyetine olan etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolüne bakan H6a, H6b, H6c hipotezleri, **H7** “Aile işletmelerinde çalışan personelin etik iklim algısının iş tatminine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır” ve beraberinde etik iklim ölçeğinin alt boyutların da iş tatminine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolüne bakan H7a, H7b, H7c hipotezleri, **H8** “Aile işletmelerinde çalışan personelin etik iklim algısının işten ayrılma niyetine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır” hipoteziyle birlikte etik iklim ölçeğinin alt boyutların da işten ayrılma niyetine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolüne bakan H8a, H8b, H8c hipotezlerinin incelenmesi yapılmıştır.

#### **2.2.8.2.1 Etik Liderlik ve Alt Boyutlarının İş Tatminine Etkisinde Kurumsallaşmanın Aracı Rolü**

Bu başlık aile şirketlerinde çalışan personelin etik liderlik algısının iş tatminine olumlu etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolüne bakılmaktadır. Şekil 10’da görüldüğü

üzere oluşturulan **H5** ‘Aile işletmelerinde çalışan personelin etik liderlik algısının iş tatminine olumlu etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır’ hipotezimizin bağımsız değişkeni; etik liderlik, aracı değişkeni; kurumsallaşma, bağımlı değişkeni; iş tatminidir.

**Şekil 10** Etik Liderliğin İş Tatminine Etkinde Kurumsallaşmanın Aracı Rolü Modeli



Kurumsallaşmanın aracı rolünü araştırmak için izlenmesi gereken yolda ilk önce şekil 10’da görülen 3 numaralı etkiye bakılmalıdır. Etik liderliğin iş tatminine etkisi ölçmek için oluşturduğumuz H1 “ Aile şirketlerinde çalışan personelin etik liderlik algısının iş tatminine olumlu etkisi vardır” hipotezinin regresyon analizine tabi tutulması sonucunda elde edilen veriyle sağlanmış olduğunda bu kısımda tekrardan uygulanmayacaktır. Tablo 28’de Etik liderliğin iş tatminine etkisinin sonuçları görülmektedir.

**Tablo 28**

Etik liderliğin İş Tatminine Etkisinde ( 1. Aşama)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	β		
İş Tatmini	(Sabit)	0,993	0,148		6,724	0,000
	Etik Liderlik	0,736	0,046	0,627	15,829	0,001
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup> =0,394, F=250,543, p=0,001, DW=1,370</b>						

$p < 0,05$  koşulunu sağladığı için ilişki anlamlıdır. Yani etik liderlik iş tatmini olumlu yönde etkilemektedir. Bu etkinin doğrudan mı yoksa dolaylı mı olduğunu belirleyebilmek için 2., 3. ve 4. aşamalar incelenecektir.

Kurumsallaşmanın aracı rolünün araştırıldığı bu çalışmada 1. Aşama olan Etik liderliğin iş tatminine etkisinin araştırılması sonucu anlamlı bir etkisinin olmasından dolayı 2. Aşamaya geçilmektedir. Bu aşamada bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığına bakılmaktadır. Şekil 10'da gösterilen 1 numaralı etkiye baktığımızda sonuçlar Tablo 29'da gösterilmektedir.

**Tablo 29**

Etik Liderliğin Kurumsallaşmaya Etkisi (2. Aşama)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	$\beta$		
Kurumsallaşma	(Sabit)	-0,443	0,092		-4,832	0,000
	Etik Liderlik	1,194	0,029	0,903	41,361	0,001
<b>Düzeltilmiş <math>R^2 = 0,816</math>, <math>F=1710,723</math>, <math>p=0,001</math>, <math>DW=1,770</math></b>						

$p < 0,05$  koşulunu sağladığı için ilişki anlamlıdır. Yani etik liderlik kurumsallaşmayı olumlu yönde etkilemektedir.

Kurumsallaşmanın aracı rolünün araştırıldığı bu çalışmada 2. Aşama olan Etik liderliğin kurumsallaşmaya etkisinin araştırılması sonucu anlamlı bir etkisinin olmasından dolayı 3. Aşamaya geçilmektedir. Bu aşamada aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığına bakılmaktadır. Şekil 10'da gösterilen 2 numaralı etkiye baktığımızda sonuçlar Tablo 30'da gösterilmektedir.

**Tablo 30**

Kurumsallaşmanın İş Tatminine Etkisi (3. Aşama)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	$\beta$		
İş Tatmini	(Sabit)	1,388	0,117		11,908	0,000
	Kurumsallaşma	0,579	0,034	0,652	16,890	0,001
<b>Düzeltilmiş <math>R^2 = 0,425</math>, <math>F=285,262</math>, <math>p=0,001</math>, <math>DW=1,352</math></b>						

$p < 0,05$  koşulunu sağladığı için ilişki anlamlıdır. Yani kurumsallaşma iş tatmini olumlu yönde etkilemektedir.

Kurumsallaşmanın aracı rolünün araştırıldığı bu çalışmada 3. Aşama olan kurumsallaşmanın örgütsel bağlılığa etkisinin araştırılması sonucu anlamlı bir etkisinin olmasından dolayı 4. Aşamaya geçilmektedir. Bu aşamada bağımsız değişkenimiz olan etik liderlik ve ara değişkenimiz olan kurumsallaşma değişkeninin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığı incelenecektir. Tablo 31’de Etik liderliğin iş tatminine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü sonuçları görülmektedir.

**Tablo 31**

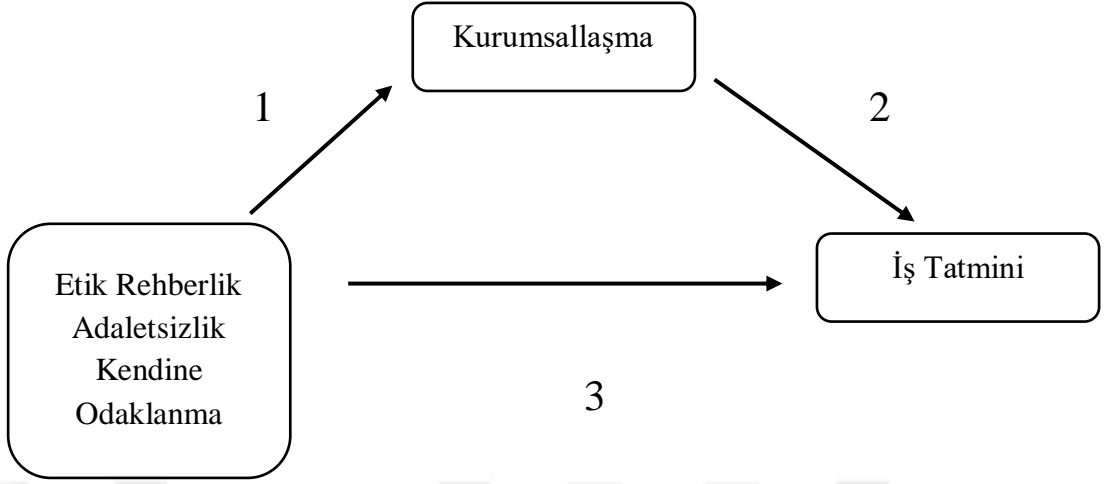
Etik Liderliğin İş Tatminine Etkisinde Kurumsallaşmanın Aracı Rolü

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	$\beta$		
İş tatmini	(Sabit)	1,175	0,147		7,979	0,000
	Etik Liderlik	0,246	0,105	0,209	2,341	0,020
	Kurumsallaşma	0,411	0,079	0,453	5,175	0,001
Düzeltilmiş $R^2 = 0,433$ , $F=147,025$ , $p=0,001$ , $DW=1,364$						

Tablo incelendiğinde hem bağımsız hem de aracı değişken için p değerinin 0,05’ten küçük olduğu görülmüş, aracı değişken modelinin gerçekleşmesi için gereken tüm koşulların sağlanmadığı anlaşılmıştır. Tablo 31 incelendiğinde, hem etik liderlik değişkeninin ( $p < 0,02$ ) hem de kurumsallaşma değişkeninin ( $p < 0,01$ ) iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile kurumsallaşma değişkeni devreye girince etik liderliğin iş tatmini üzerindeki doğrudan etkisi ortadan kalkmamıştır. Ancak Tablo 28’de etik liderlik değişkeninin regresyon kat sayısı olan Beta değeri ( $\beta=0,627$ ), Tablo 31 de kurumsallaşma değişkeninin modele dahil edilmesiyle azaldığı görülmüştür ( $\beta=0,209$ ). Bu bilgiler doğrultusunda **H5** “ Aile şirketlerine çalışan personelin etik liderlik algısının iş tatminine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır” hipotezi “kısmi aracılık rolü vardır” şeklinde kabul edilmiştir.

Etik liderlik ölçeğinin alt boyutları olan etik rehberlik, adaletsizlik ve kendine odaklanma boyutlarının iş tatminine olan etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolüne modeli tek bir araya toplayarak bakılacaktır.

**Şekil 11** Etik Liderliğin Alt Boyutlarının İş Tatminine Etkinde Kurumsallaşmanın Aracı Rolü Modeli



Kurumsallaşmanın aracı rolünü araştırmak için izlenmesi gereken yolda ilk önce Şekil 11’de görülen 3 numaralı etkiye bakılmalıdır. Etik liderliğin alt boyutlarının iş tatminine etkisi ölçmek için oluşturduğumuz H1a “ Aile şirketlerinde çalışan personelin etik rehberlik algısının iş tatminine olumlu etkisi vardır” hipotezinin, H1b “Aile şirketlerinde çalışan personelin adaletsizlik algısının iş tatminine olumsuz etkisi vardır” hipotezinin, H1c “Aile şirketlerinde çalışan personelin kendine odaklanma algısının iş tatminine olumsuz etkisi vardır” hipotezinin regresyon analizine tabi tutulması sonucunda elde edilen veriyle sağlanmış olduğunda bu kısımda tekrardan uygulanmayacaktır. Tablo 32’de Etik liderliğin alt boyutlarının iş tatminine etkisinin sonuçları görülmektedir.

**Tablo 32**

Etik Liderliğin Alt Boyutlarının İş Tatminine Etkisi (1. Aşama)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	β		
İş Tatmini	(Sabit)	1,498	0,112		13,424	0,000
	Etik Rehberlik	0,577	0,035	0,648	16,697	0,001
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup> =0,419, F=278,774, p=0,001, DW=1,379</b>						
İş Tatmini	(Sabit)	4,344	0,119		36,538	0,000
	Adaletsizlik	-0,438	0,044	-0,453	-9,979	0,001
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup> =0,205 F= 99,572 p=0,001, DW=1,278</b>						
İş Tatmini	(Sabit)	4,419	0,214		20,632	0,000
	Kendine Odaklanma	-0,299	0,053	-0,275	-5,622	0,001
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup> =0,076, F=31,605, p=0,001, DW=1,185</b>						

Etik liderlik ölçeğinin 3 alt boyutunda da  $p<0,05$  koşulunu sağladığı için ilişki anlamlıdır. Yani etik liderliğin alt boyutları olan etik rehberlik, adaletsizlik ve kendine odaklanma değişkenleri iş tatmini etkilemektedir. Bu etkinin doğrudan mı yoksa dolaylı mı olduğunu belirleyebilmek için 2., 3. ve 4. aşamalar incelenecektir.

Kurumsallaşmanın aracı rolünün araştırıldığı bu çalışmada 1. Aşama olan Etik liderliğin alt boyutlarının iş tatminine etkisinin araştırılması sonucu anlamlı bir etkisinin olmasından dolayı 2. Aşamaya geçilmektedir. Bu aşamada bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığına bakılmaktadır. Şekil 11’te gösterilen 1 numaralı etkiye baktığımızda sonuçlar Tablo 33’de gösterilmektedir.

**Tablo 33**

Etik Liderliğin Alt Boyutlarının Kurumsallaşmaya Etkisi (2. Aşama)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	$\beta$		
Kurumsallaşma	(Sabit)	0,409	0,64		6,383	0,000
	Etik Rehberlik	0,925	0,020	0,921	46,598	0,001
<b>Düzeltilmiş <math>R^2 = 0,849</math>, <math>F=2171,397</math>, <math>p=0,001</math>, <math>DW=1,733</math></b>						
Kurumsallaşma	(Sabit)	4,447	0,134		33,186	0,000
	Adaletsizlik	-0,493	0,049	-0,452	-9,962	0,001
<b>Düzeltilmiş <math>R^2 = 0,205</math>, <math>F=99,233</math>, <math>p=0,001</math>, <math>DW=1,602</math></b>						
Kurumsallaşma	(Sabit)	5,596	0,218		26,679	0,000
	Kendine Odaklanma	-0,608	0,054	-0,496	-	0,001
<b>Düzeltilmiş <math>R^2 = 0,246</math>, <math>F=126,173</math>, <math>p=0,001</math>, <math>DW=1,501</math></b>						

Etik liderlik ölçeğinin 3 alt boyutunda da  $p<0,05$  koşulunu sağladığı için ilişki anlamlıdır. Yani etik liderliğin alt boyutlarının kurumsallaşmayı anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Kurumsallaşmanın aracı rolünün araştırıldığı bu çalışmada 2. Aşama olan Etik liderliğin alt boyutlarının kurumsallaşmaya etkisinin araştırılması sonucu anlamlı bir etkisinin olmasından dolayı 3. Aşamaya geçilmektedir. Bu aşamada aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığına bakılmaktadır. Şekil 11’de gösterilen 2 numaralı etkiye baktığımızda sonuçlar Tablo 34’de gösterilmektedir.

**Tablo 34**

Kurumsallaşmanın İş tatminine Etkisi (3. Aşama)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	$\beta$		
İş Tatmini	(Sabit)	1,388	0,117		11,908	0,000
	Kurumsallaşma	0,579	0,024	0,652	16,690	0,001
Düzeltilmiş $R^2 = 0,314$ , $F=176,823$ , $p=0,001$ , $DW=1,450$						

$p < 0,05$  koşulunu sağladığı için ilişki anlamlıdır. Yani kurumsallaşma iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

Kurumsallaşmanın aracı rolünün araştırıldığı bu çalışmada 3. Aşama olan kurumsallaşmanın iş tatminine etkisinin araştırılması sonucu anlamlı bir etkisinin olmasından dolayı 4. Aşamaya geçilmektedir. Bu aşamada bağımsız değişkenimiz olan etik liderliğin alt boyutları ve ara değişkenimiz olan kurumsallaşma değişkeninin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığı incelenecektir. Tablo 35’de Etik liderliğin alt boyutlarının iş tatminine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü sonuçları görülmektedir.

**Tablo 35**

Etik Liderliğin Alt Boyutlarının İş Tatminine Etkisinde Kurumsallaşmanın Aracı Rolü

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	$\beta$		
İş Tatmini	(Sabit)	1,386	0,115		11,828	0,000
	Etik Rehberlik	0,277	0,088	0,311	3,163	0,002
	Kurumsallaşma	0,324	0,087	0,366	3,723	0,001
Düzeltilmiş $R^2 = 0,440$ , $F=150,962$ , $p=0,001$ , $DW=1,372$						
İş Tatmini	(Sabit)	2,126	0,193		11,000	0,000
	Adaletsizlik	-0,192	0,041	-0,199	-4,715	0,002
	Kurumsallaşma	0,499	0,037	0,562	13,340	0,001
Düzeltilmiş $R^2 = 0,456$ , $F=161,595$ , $p=0,001$ , $DW=1,362$						
İş Tatmini	(Sabit)	1,023	0,278		3,695	0,000
	Kendine Odaklanma	0,070	0,048	0,064	1,448	0,148
	Kurumsallaşma	0,607	0,039	0,694	15,402	0,001
Düzeltilmiş $R^2 = 0,438$ , $F=144,085$ , $p=0,001$ , $DW=1,354$						

Tablo incelendiğinde etik rehberlik ve adaletsizlik boyutlarının iş tatminine etkisinde kurumsallaşmanın da modele dahil edildiği boyutlarda hem bağımsız hem de



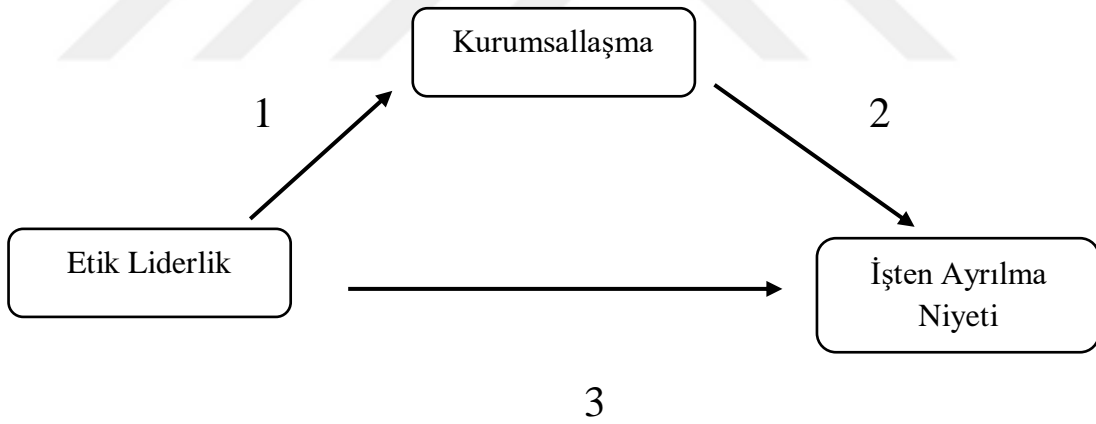
aracı değişken için p değerinin 0,05'ten küçük olduğu görölmüş, aracı değişken modelinin gerçekleşmesi için gereken tüm koşulların sağlanmadığı anlaşılmıştır. Tablo 35 incelendiğinde, etik rehberliğin iş tatminine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü etrafında baktığımızda hem etik rehberlik değişkeninin ( $p < 0,01$ ) hem de kurumsallaşma değişkeninin ( $p < 0,01$ ) iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görölmektedir. Diğer bir ifade ile kurumsallaşma değişkeni devreye girince etik rehberliğin iş tatmini üzerindeki doğrudan etkisi ortadan kalkmamıştır. Ancak Tablo 32'de etik rehberlik değişkeninin regresyon kat sayısı olan Beta değeri ( $\beta = 0,648$ ), Tablo 35'de kurumsallaşma değişkeninin modele dahil edilmesiyle azaldığı görölmüştür ( $\beta = 311$ ). Bu bilgiler doğrultusunda **H5a** “ Aile şirketlerine çalışan personelin etik rehberlik algısının iş tatminine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır” hipotezi “kısmi aracılık rolü vardır” şeklinde kabul edilmiştir. Aynı şekilde Tablo 35 incelendiğinde adaletsizlik algısının iş tatminine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü etrafından baktığımızda hem adaletsizlik algısı ( $p < 0,01$ ) hem de kurumsallaşma değişkeninin ( $p < 0,01$ ) iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görölmektedir. Diğer bir ifade ile kurumsallaşma değişkeni devreye girince adaletsizlik algısının iş tatmini üzerindeki doğrudan etkisi ortadan kalkmamıştır. Ancak Tablo 32'de adaletsizlik değişkeninin regresyon kat sayısı olan Beta değeri ( $\beta = -0,453$ ), Tablo 35 de kurumsallaşma değişkeninin modele dahil edilmesiyle azaldığı görölmüştür ( $\beta = -0,199$ ). Bu bilgiler doğrultusunda **H5b** “ Aile şirketlerine çalışan personelin adaletsizlik algısının iş tatminine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır” hipotezi “kısmi aracılık rolü vardır” şeklinde kabul edilmiştir. Tablo incelendiğinde kendine odaklanma algısının iş tatminine etkisinde kurumsallaşmanın da modele dahil edildiği boyutlarda bağımsız değişkenin p değerinin 0,05'ten büyük, aracı değişken için p değerinin 0,05'ten küçük olduğu görölmüş, aracı değişken modelinin gerçekleşmesi için gereken koşulların sağlandığı anlaşılmıştır. Tablo 35 incelendiğinde, kendine odaklanma algısının iş tatminine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü etrafında baktığımızda kendine odaklanma değişkeninin ( $p > 0,148$ ), kurumsallaşma değişkeninin ( $p < 0,01$ ) iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görölmektedir. Diğer bir ifade ile kurumsallaşma değişkeni devreye girince adaletsizliğin iş tatmini üzerindeki doğrudan etkisi ortadan kalkmıştır. Tablo 32'de kendine odaklanma değişkeninin regresyon kat sayısı olan Beta değeri ( $\beta = -0,275$ ), Tablo 35 de kurumsallaşma değişkeninin modele dahil edilmesiyle azaldığı

görülmüştür ( $\beta=0,064$ ). Bu bilgiler doğrultusunda **H5c** “ Aile şirketlerine çalışan personelin kendine odaklanma algısının iş tatminine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır” hipotezi “tam aracılık rolü vardır” şeklinde kabul edilmiştir.

#### 2.2.8.2.2 Etik Liderlik ve Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kurumsallaşmanın Aracı Rolü

Bu başlık aile şirketlerinde çalışan personelin etik liderlik algısının iş tatminine olumlu etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolüne bakılmaktadır. Şekil 12’de görüldüğü üzere oluşturulan **H6** ‘Aile işletmelerinde çalışan personelin etik liderlik algısının işten ayrılma niyetine olumsuz etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır’ hipotezimizin bağımsız değişkeni; etik liderlik, aracı değişkeni; kurumsallaşma, bağımlı değişkeni; işten ayrılma niyetidir.

**Şekil 12** Etik Liderliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkinde Kurumsallaşmanın Aracı Rolü Modeli



Kurumsallaşmanın aracı rolünü araştırmak için izlenmesi gereken yolda ilk önce şekil 12’de görülen 3 numaralı etkiye bakılmalıdır. Etik liderliğin iş tatminine etkisi ölçmek için oluşturduğumuz H2 “ Aile şirketlerinde çalışan personelin etik liderlik algısının işten ayrılma niyetine olumsuz etkisi vardır” hipotezinin regresyon analizine tabi tutulması sonucunda elde edilen veriyle sağlanmış olduğunda bu kısımda tekrardan uygulanmayacaktır. Tablo 36’da Etik liderliğin işten ayrılma niyetine etkisinin sonuçları görülmektedir.

**Tablo 36**

Etik liderliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde ( 1. Aşama)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	$\beta$		
İşten Ayrılma Niyeti	(Sabit)	5,151	0,165		31,269	0,000
	Etik Liderlik	-0,631	0,052	-0,527	-12,178	0,000
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup> =0,278, F=148,314, p=0,000, DW=0,936</b>						

$p < 0,05$  koşulunu sağladığı için ilişki anlamlıdır. Yani etik liderlik işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu etkinin doğrudan mı yoksa dolaylı mı olduğunu belirleyebilmek için 2., 3. ve 4. aşamalar incelenecektir.

Kurumsallaşmanın aracı rolünün araştırıldığı bu çalışmada 1. Aşama olan Etik liderliğin işten ayrılma niyetine etkisinin araştırılması sonucu anlamlı bir etkisinin olmasından dolayı 2. Aşamaya geçilmektedir. Bu aşamada bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığına bakılmaktadır. Şekil 12’de gösterilen 1 numaralı etkiye baktığımızda sonuçlar Tablo 37’de gösterilmektedir.

**Tablo 37**

Etik Liderliğin Kurumsallaşmaya Etkisi (2. Aşama)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	$\beta$		
Kurumsallaşma	(Sabit)	-0,443	0,092		-4,832	0,000
	Etik Liderlik	1,194	0,029	0,903	41,361	0,001
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup> =0,816, F=1710,723, p=0,001, DW=1,770</b>						

$p < 0,05$  koşulunu sağladığı için ilişki anlamlıdır. Yani etik liderlik kurumsallaşmayı olumlu yönde etkilemektedir.

Kurumsallaşmanın aracı rolünün araştırıldığı bu çalışmada 2. Aşama olan Etik liderliğin kurumsallaşmaya etkisinin araştırılması sonucu anlamlı bir etkisinin olmasından dolayı 3. Aşamaya geçilmektedir. Bu aşamada aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığına bakılmaktadır. Şekil 12’de gösterilen 2 numaralı etkiye baktığımızda sonuçlar Tablo 38’de gösterilmektedir.

**Tablo 38**

Kurumsallaşmanın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi (3. Aşama)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	$\beta$		
İşten Ayrılma Niyeti	(Sabit)	4,762	0,133		35,772	0,000
	Kurumsallaşma	-0,481	0,039	-0,530	-12,290	0,000
Düzeltilmiş $R^2 = 0,281$ , $F=151,043$ , $p=0,001$ , $DW=0,920$						

$p < 0,05$  koşulunu sağladığı için ilişki anlamlıdır. Yani kurumsallaşma işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.

Kurumsallaşmanın aracı rolünün araştırıldığı bu çalışmada 3. Aşama olan kurumsallaşmanın işten ayrılma niyetine etkisinin araştırılması sonucu anlamlı bir etkisinin olmasından dolayı 4. Aşamaya geçilmektedir. Bu aşamada bağımsız değişkenimiz olan etik liderlik ve ara değişkenimiz olan kurumsallaşma değişkeninin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığı incelenecektir. Tablo 39'de Etik liderliğin işten ayrılma niyetine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü sonuçları görülmektedir.

**Tablo 39**

Etik Liderliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kurumsallaşmanın Aracı Rolü

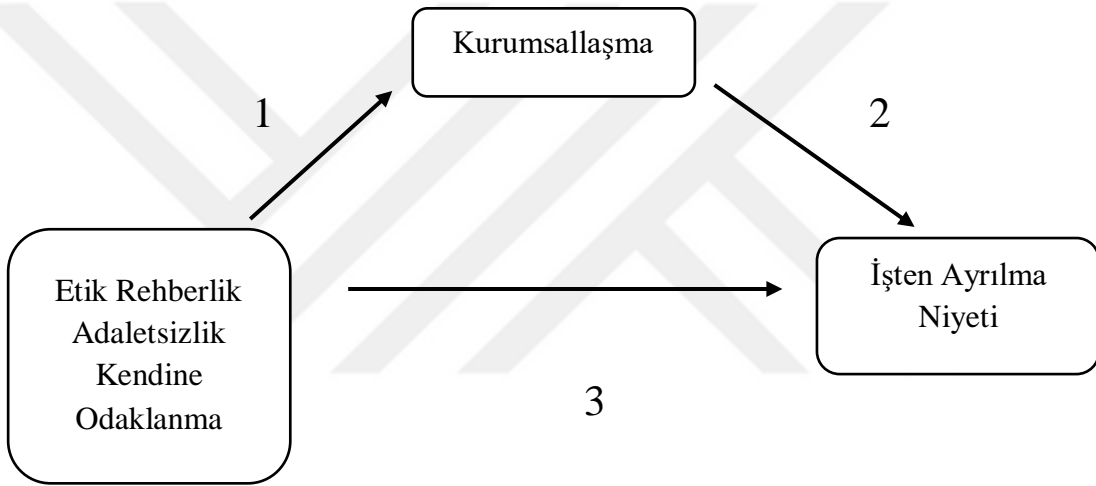
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	$\beta$		
İşten Ayrılma Niyeti	(Sabit)	5,032	0,168		29,962	0,000
	Etik Liderlik	-0,311	0,120	-0,260	-2,602	0,010
	Kurumsallaşma	-0,268	0,090	-0,296	-2,962	0,003
Düzeltilmiş $R^2 = 0,294$ , $F=80,037$ , $p=0,000$ , $DW=0,909$						

Tablo incelendiğinde hem bağımsız hem de aracı değişken için p değerinin 0,05'ten küçük olduğu görülmüş, aracı değişken modelinin gerçekleşmesi için gereken tüm koşulların sağlanmadığı anlaşılmıştır. Tablo 39 incelendiğinde, hem etik liderlik değişkeninin ( $p < 0,05$ ) hem de kurumsallaşma değişkeninin ( $p < 0,01$ ) iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile kurumsallaşma değişkeni devreye girince etik liderliğin iş tatmini üzerindeki doğrudan etkisi ortadan kalkmamıştır. Ancak Tablo 36'da etik liderlik değişkeninin regresyon kat sayısı olan

Beta değeri ( $\beta=-0,527$ ), Tablo 39’da kurumsallaşma değişkeninin modele dahil edilmesiyle azaldığı görülmüştür ( $\beta=260$ ). Bu bilgiler doğrultusunda **H6** “ Aile şirketlerine çalışan personelin etik liderlik algısının işten ayrılma niyetine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır” hipotezi “kısmi aracılık rolü vardır” şeklinde kabul edilmiştir.

Etik liderlik ölçeğinin alt boyutları olan etik rehberlik, adaletsizlik ve kendine odaklanma boyutlarının işten ayrılma niyetine olan etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolüne modeli tek bir araya toplayarak bakılacaktır.

**Şekil 13** Etik Liderliğin Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkinde Kurumsallaşmanın Aracı Rolü Modeli



Kurumsallaşmanın aracı rolünü araştırmak için izlenmesi gereken yolda ilk önce Şekil 13’de görülen 3 numaralı etkiye bakılmalıdır. Etik liderliğin alt boyutlarının işten ayrılma niyetine etkisi ölçmek için oluşturduğumuz H2a “ Aile şirketlerinde çalışan personelin etik rehberlik algısının işten ayrılma niyetine olumsuz etkisi vardır” hipotezinin, H2b “Aile şirketlerinde çalışan personelin adaletsizlik algısının işten ayrılma niyetine olumlu etkisi vardır” hipotezinin, H2c “Aile şirketlerinde çalışan personelin kendine odaklanma algısının işten ayrılma niyetine olumlu etkisi vardır” hipotezinin regresyon analizine tabi tutulması sonucunda elde edilen veriyle sağlanmış olduğunda bu kısımda tekrardan uygulanmayacaktır. Tablo 40’da Etik liderliğin alt boyutlarının işten ayrılma niyetine etkisinin sonuçları görülmektedir.

**Tablo 40**

Etik Liderliğin Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi (1. Aşama)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	$\beta$		
İşten Ayrılma Niyeti	(Sabit)	4,730	0,125		37,797	0,000
	Etik Rehberlik	-0,499	0,039	-0,548	-12,880	0,000
Düzeltilmiş $R^2 = 0,301$ , $F=165,899$ , $p=0,001$ , $DW=0,942$						
İşten Ayrılma Niyeti	(Sabit)	2,355	0,128		18,445	0,000
	Adaletsizlik	0,345	0,047	0,349	7,312	0,000
Düzeltilmiş $R^2 = 0,122$ $F= 53,467$ $p=0,001$ , $DW=1,194$						
İşten Ayrılma Niyeti	(Sabit)	1,838	0,216		8,513	0,000
	Kendine Odaklanma	0,352	0,054	0,317	6,568	0,000
Düzeltilmiş $R^2 = 0,101$ , $F=43,333$ , $p=0,001$ , $DW=1,112$						

Etik liderlik ölçeğinin 3 alt boyutunda da  $p < 0,05$  koşulunu sağladığı için ilişki anlamlıdır. Yani etik liderliğin alt boyutları olan etik rehberlik, adaletsizlik ve kendine odaklanma değişkenleri işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Bu etkinin doğrudan mı yoksa dolaylı mı olduğunu belirleyebilmek için 2., 3. ve 4. aşamalar incelenecektir.

Kurumsallaşmanın aracı rolünün araştırıldığı bu çalışmada 1. Aşama olan Etik liderliğin alt boyutlarının işten ayrılma niyetine etkisinin araştırılması sonucu anlamlı bir etkisinin olmasından dolayı 2. Aşamaya geçilmektedir. Bu aşamada bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığına bakılmaktadır. Şekil 13'te gösterilen 1 numaralı etkiye baktığımızda sonuçlar Tablo 41'de gösterilmektedir.

**Tablo 41**

Etik Liderliğin Alt Boyutlarının Kurumsallaşmaya Etkisi (2. Aşama)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	$\beta$		
Kurumsallaşma	(Sabit)	0,409	0,64		6,383	0,000
	Etik Rehberlik	0,925	0,020	0,921	46,598	0,001
Düzeltilmiş $R^2 = 0,849$ , $F=2171,397$ , $p=0,001$ , $DW=1,733$						
Kurumsallaşma	(Sabit)	4,447	0,134		33,186	0,000
	Adaletsizlik	-0,493	0,049	-0,452	-9,962	0,001
Düzeltilmiş $R^2 = 0,205$ , $F=99,233$ , $p=0,001$ , $DW=1,602$						
Kurumsallaşma	(Sabit)	5,596	0,218		26,679	0,000
	Kendine Odaklanma	-0,608	0,054	-0,496	-	0,001
Düzeltilmiş $R^2 = 0,246$ , $F=126,173$ , $p=0,001$ , $DW=1,501$						

Etik liderlik ölçeğinin 3 alt boyutunda da  $p<0,05$  koşulunu sağladığı için ilişki anlamlıdır. Yani etik liderliğin alt boyutlarının kurumsallaşmayı anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Kurumsallaşmanın aracı rolünün araştırıldığı bu çalışmada 2. Aşama olan Etik liderliğin alt boyutlarının kurumsallaşmaya etkisinin araştırılması sonucu anlamlı bir etkisinin olmasından dolayı 3. Aşamaya geçilmektedir. Bu aşamada aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığına bakılmaktadır. Şekil 13’de gösterilen 2 numaralı etkiye baktığımızda sonuçlar Tablo 42’de gösterilmektedir.

**Tablo 42**

Kurumsallaşmanın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi (3. Aşama)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	$\beta$		
İşten Ayrılma Niyeti	(Sabit)	4,762	0,133		35,772	0,000
	Kurumsallaşma	-0,481	0,039	-0,530	-12290	0,001
<b>Düzeltilmiş <math>R^2 = 0,281</math>, <math>F=151,043</math>, <math>p=0,001</math>, <math>DW=0,920</math></b>						

$p<0,05$  koşulunu sağladığı için ilişki anlamlıdır. Yani kurumsallaşma işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.

Kurumsallaşmanın aracı rolünün araştırıldığı bu çalışmada 3. Aşama olan kurumsallaşmanın işten ayrılma niyetine etkisinin araştırılması sonucu anlamlı bir etkisinin olmasından dolayı 4. Aşamaya geçilmektedir. Bu aşamada bağımsız değişkenimiz olan etik iklim ve aracı değişkenimiz olan kurumsallaşma değişkeninin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığı incelenecektir. Tablo 43’de Etik liderliğin alt boyutlarıyla birlikte işten ayrılma niyetine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü sonuçları görülmektedir.

**Tablo 43**

Etik Liderliğin Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kurumsallaşmanın Aracı Rolü

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	$\beta$		
İşten Ayrılma Niyeti	(Sabit)	4,792	0,131		36,479	0,000
	Etik Rehberlik	-0,359	0,100	-0,395	-3,610	0,002
	Kurumsallaşma	-0,151	0,099	-0,167	-1,522	0,129
Düzeltilmiş $R^2 = 0,305$ , $F=84,391$ , $p=0,001$ , $DW=0,923$						
İşten Ayrılma Niyeti	(Sabit)	4,243	0,225		18,891	0,000
	Adaletsizlik	0,135	0,047	0,137	2,858	0,005
	Kurumsallaşma	-0,425	0,043	-0,468	-9,770	0,001
Düzeltilmiş $R^2 = 0,296$ , $F=81,007$ , $p=0,001$ , $DW=0,966$						
İşten Ayrılma Niyeti	(Sabit)	4,348	0,317		13,714	0,000
	Kendine Odaklanma	0,079	0,055	0,071	1,439	0,151
	Kurumsallaşma	-0,449	0,045	-0,495	-9,970	0,001
Düzeltilmiş $R^2 = 0,285$ , $F=76,766$ $p=0,001$ , $DW=0,932$						

Tablo incelendiğinde etik rehberlik ve adaletsizlik boyutlarının işten ayrılma niyetine etkisinde kurumsallaşmanın da modele dahil edildiği boyutlarda bağımsız değişken için p değerinin 0,05'ten küçük olduğu görülmüş, aracı değişken modelinin gerçekleşmesi için gereken tüm koşulların sağlanmadığı anlaşılmıştır. Tablo 43 incelendiğinde, etik rehberliğin iş tatminine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü etrafında baktığımızda hem etik rehberlik değişkeninin ( $p < 0,01$ ) işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile kurumsallaşma değişkeni devreye girince etik rehberliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkisi ortadan kalkmamıştır. Ancak Tablo 40'da etik rehberlik değişkeninin regresyon kat sayısı olan Beta değeri ( $\beta = -0,548$ ), Tablo 43'de kurumsallaşma değişkeninin modele dahil edilmesiyle azaldığı görülmüştür ( $\beta = -0,395$ ). Bu bilgiler doğrultusunda **H6a** “ Aile şirketlerine çalışan personelin etik rehberlik algısının işten ayrılma niyetine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır” hipotezi “kısmi aracılık rolü vardır” şeklinde kabul edilmiştir. Aynı şekilde Tablo 43 incelendiğinde adaletsizlik algısının iş tatminine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü etrafından baktığımızda hem adaletsizlik algısı ( $p < 0,01$ ) hem de kurumsallaşma değişkeninin ( $p < 0,01$ ) işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile kurumsallaşma değişkeni devreye girince adaletsizlik algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkisi ortadan

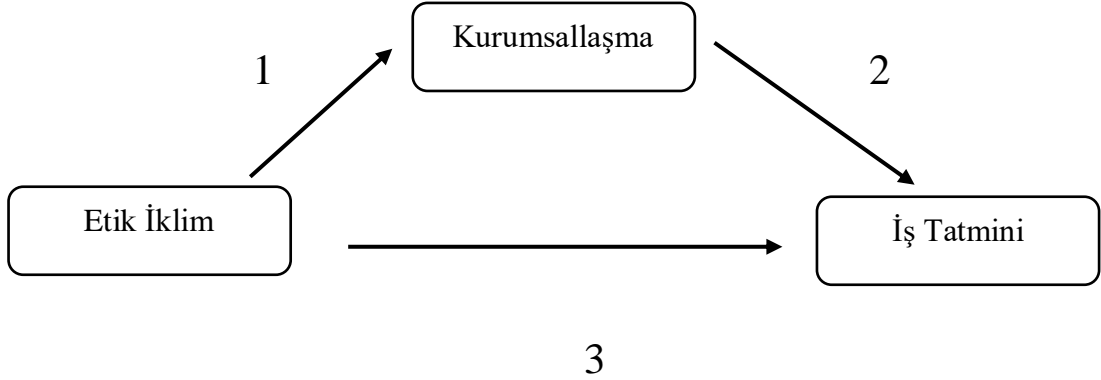


kalkmamıştır. Ancak Tablo 40’da adaletsizlik değişkeninin regresyon kat sayısı olan Beta değeri ( $\beta= 0,349$ ), Tablo 43 de kurumsallaşma değişkeninin modele dahil edilmesiyle azaldığı görülmüştür ( $\beta=-0,137$ ). Bu bilgiler doğrultusunda **H6b** “ Aile şirketlerine çalışan personelin adaletsizlik algısının işten ayrılma niyetine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır” hipotezi “kısmi aracılık rolü vardır” şeklinde kabul edilmiştir. Tablo incelendiğinde kendine odaklanma algısının işten ayrılma niyetine etkisinde kurumsallaşmanın da modele dahil edildiği boyutlarda bağımsız değişkenin p değerinin 0,05’ten büyük, aracı değişken için p değerinin 0,05’ten küçük olduğu görülmüş, aracı değişken modelinin gerçekleşmesi için gereken koşulların sağlandığı anlaşılmıştır. Tablo 43 incelendiğinde, kendine odaklanma algısının işten ayrılma niyetine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü etrafında baktığımızda kendine odaklanma değişkenin ( $p>0,151$ ), kurumsallaşma değişkeninin ( $p<0,01$ ) işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Diğer bir ifade ile kurumsallaşma değişkeni devreye girince adaletsizliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkisi ortadan kalkmıştır. Tablo 40’da kendine odaklanma değişkeninin regresyon kat sayısı olan Beta değeri ( $\beta=0,317$ ), Tablo 43 de kurumsallaşma değişkeninin modele dahil edilmesiyle azaldığı görülmüştür ( $\beta=0,071$ ). Bu bilgiler doğrultusunda **H6c** “ Aile şirketlerine çalışan personelin kendine odaklanma algısının işten ayrılma niyetine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır” hipotezi “tam aracılık rolü vardır” şeklinde kabul edilmiştir.

#### **2.2.8.2.3 Etik İklim ve Alt Boyutlarının İş Tatminine Etkisinde Kurumsallaşmanın Aracı Rolü**

Bu başlık aile şirketlerinde çalışan personelin etik iklim algısının iş tatminine olumlu etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolüne bakılmaktadır. Şekil 14’de görüldüğü üzere oluşturulan **H7** ‘Aile işletmelerinde çalışan personelin etik iklim algısının iş tatminine olumlu etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır” hipotezimizin bağımsız değişkeni; etik iklim, aracı değişkeni; kurumsallaşma, bağımlı değişkeni; iş tatminidir.

**Şekil 14** Etik İklimin İş Tatminine Etkinde Kurumsallaşmanın Aracı Rolü Modeli



Kurumsallaşmanın aracı rolünü araştırmak için izlenmesi gereken yolda ilk önce şekil 14'te görülen 3 numaralı etkiye bakılmalıdır. Etik iklimin iş tatminine etkisi ölçmek için oluşturduğumuz H3 “ Aile şirketlerinde çalışan personelin etik iklim algısının iş tatminine olumlu etkisi vardır” hipotezinin regresyon analizine tabi tutulması sonucunda elde edilen veriyle sağlanmış olduğunda bu kısımda tekrardan uygulanmayacaktır. Tablo 44’de Etik iklimin iş tatminine etkisinin sonuçları görülmektedir.

**Tablo 44**

Etik İklimin İş Tatminine Etkisinde ( 1. Aşama)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	$\beta$		
İş Tatmini	(Sabit)	0,777	0,162		4,781	0,000
	Etik İklim	0,794	0,051	0,624	15,683	0,001

Düzeltilmiş  $R^2 = 0,389$ ,  $F=245,946$ ,  $p=0,001$ ,  $DW=1,336$

$p < 0,05$  koşulunu sağladığı için ilişki anlamlıdır. Yani etik iklim iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Bu etkinin doğrudan mı yoksa dolaylı mı olduğunu belirleyebilmek için 2., 3. ve 4. aşamalar incelenecektir.

Kurumsallaşmanın aracı rolünün araştırıldığı bu çalışmada 1. Aşama olan Etik İklimin iş tatminine etkisinin araştırılması sonucu anlamlı bir etkisinin olmasından dolayı 2. Aşamaya geçilmektedir. Bu aşamada bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığına bakılmaktadır. Şekil 14’de gösterilen 1 numaralı etkiye baktığımızda sonuçlar Tablo 45’de gösterilmektedir.

**Tablo 45**

Etik İklimin Kurumsallaşmaya Etkisi (2. Aşama)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	$\beta$		
Kurumsallaşma	(Sabit)	-0,914	0,089		-10,261	0,000
	Etik İklim	1,326	0,028	0,925	47,777	0,001
Düzeltilmiş $R^2 = 0,855$ , $F=2282,636$ , $p=0,001$ , $DW=1,875$						

$p < 0,05$  koşulunu sağladığı için ilişki anlamlıdır. Yani etik iklim kurumsallaşmayı olumlu yönde etkilemektedir.

Kurumsallaşmanın aracı rolünün araştırıldığı bu çalışmada 2. Aşama olan Etik iklimin kurumsallaşmaya etkisinin araştırılması sonucu anlamlı bir etkisinin olmasından dolayı 3. Aşamaya geçilmektedir. Bu aşamada aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığına bakılmaktadır. Şekil 14’de gösterilen 2 numaralı etkiye baktığımızda sonuçlar Tablo 46’da gösterilmektedir.

**Tablo 46**

Kurumsallaşmanın İş Tatminine Etkisi (3. Aşama)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	$\beta$		
İş Tatmini	(Sabit)	1,388	0,117		11,908	0,000
	Kurumsallaşma	0,579	0,034	0,652	16,890	0,001
Düzeltilmiş $R^2 = 0,425$ , $F=285,262$ , $p=0,001$ , $DW=1,352$						

$p < 0,05$  koşulunu sağladığı için ilişki anlamlıdır. Yani kurumsallaşma işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.

Kurumsallaşmanın aracı rolünün araştırıldığı bu çalışmada 3. Aşama olan kurumsallaşmanın işten ayrılma niyetine etkisinin araştırılması sonucu anlamlı bir etkisinin olmasından dolayı 4. Aşamaya geçilmektedir. Bu aşamada bağımsız değişkenimiz olan etik iklim ve aracı değişkenimiz olan kurumsallaşma değişkeninin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığı incelenecektir. Tablo 47’de Etik iklimin işten ayrılma niyetine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü sonuçları görülmektedir.

**Tablo 47**

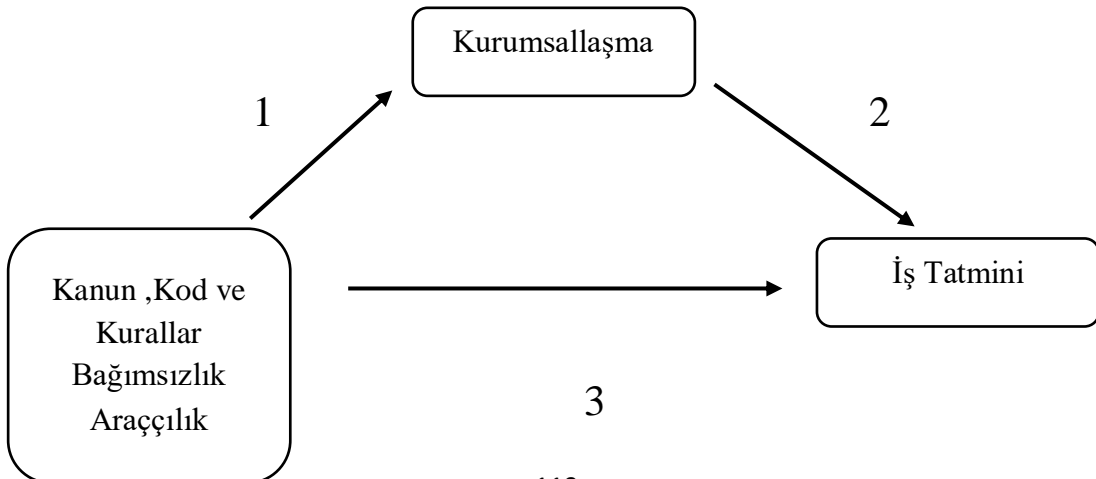
Etik İklimin İş Tatminine Etkisinde Kurumsallaşmanın Aracı Rolü

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	$\beta$		
İş Tatmini	(Sabit)	1,197	0,178		6,739	0,000
	Etik İklim	0,164	0,128	0,145	1,429	0,154
	Kurumsallaşma	0,460	0,090	0,518	5,111	0,001

Düzeltilmiş  $R^2 = 0,282$ ,  $F=75,475$ ,  $p=0,001$ ,  $DW=0,928$

Tablo incelendiğinde bağımsız değişkenin p değerinin 0,05'ten büyük olduğu, aracı değişken için ise p değerinin 0,05'ten küçük olduğu görülmüş, aracı değişken modelinin gerçekleşmesi için gereken tüm koşulların sağladığı anlaşılmıştır. Tablo 50 incelendiğinde, etik iklim değişkeninin ( $p>0,05$ ) iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı, kurumsallaşma değişkeninin ( $p<0,01$ ) iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile kurumsallaşma değişkeni devreye girince etik iklimin iş tatmini üzerindeki doğrudan etkisi ortadan kalkmıştır. Ancak Tablo 47'de etik iklim değişkeninin regresyon kat sayısı olan Beta değeri ( $\beta=0,627$ ), Tablo 50'de kurumsallaşma değişkeninin modele dahil edilmesiyle azaldığı görülmüştür ( $\beta=0,145$ ). Bu bilgiler doğrultusunda **H7** “ Aile şirketlerine çalışan personelin etik iklim algısının iş tatminine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır” hipotezi “tam aracılık rolü vardır” şeklinde kabul edilmiştir.

Etik iklim ölçeğinin alt boyutları olan kanun, kod ve kurallar, bağımsızlık ve araççılık boyutlarının iş tatminine olan etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolüne modeli tek bir araya toplayarak bakılacaktır.

**Şekil 15** Etik İklim ve Alt Boyutlarının İş Tatminine Etkinde Kurumsallaşmanın Aracı Rolü Modeli

Kurumsallaşmanın aracı rolünü araştırmak için izlenmesi gereken yolda ilk önce Şekil 15’de görülen 3 numaralı etkiye bakılmalıdır. Etik iklimin alt boyutlarının iş tatminine etkisi ölçmek için oluşturduğumuz H3a “ Aile şirketlerinde çalışan personelin kanun, kod ve kurallar boyutu algısının iş tatminine olumlu etkisi vardır” hipotezinin, H3b “Aile şirketlerinde çalışan personelin bağımsızlık algısının iş tatminine olumlu etkisi vardır” hipotezinin, H3c “Aile şirketlerinde çalışan personelin araççılık algısının iş tatmine olumsuz etkisi vardır” hipotezinin regresyon analizine tabi tutulması sonucunda elde edilen veriyle sağlanmış olduğunda bu kısımda tekrardan uygulanmayacaktır. Tablo 48’de Etik iklimin alt boyutlarının iş tatminine etkisinin sonuçları görülmektedir.

**Tablo 48**

Etik İklimin Alt Boyutlarının İş Tatminine Etkisi (1. Aşama)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	$\beta$		
İş Tatmini	(Sabit)	1,450	0,114		12,769	0,000
	Kanun, Kod ve Kurallar	0,570	0,034	0,650	16,826	0,000
<b>Düzeltilmiş <math>R^2 = 0,423</math>, <math>F=283,112</math>, <math>p=0,001</math>, <math>DW=1,368</math></b>						
İş Tatmini	(Sabit)	2,287	0,139		16,402	0,000
	Bağımsızlık	0,354	0,048	0,349	7,326	0,001
<b>Düzeltilmiş <math>R^2 = 0,122</math>, <math>F=53,677</math>, <math>p=0,001</math>, <math>DW=1,246</math></b>						
İş Tatmini	(Sabit)	4,553	0,173		26,310	0,000
	Araççılık	-0,400	0,051	-0,371	-7,844	0,001
<b>Düzeltilmiş <math>R^2 = 0,137</math>, <math>F=61,532</math>, <math>p=0,001</math>, <math>DW=1,202</math></b>						

Etik iklim ölçeğinin 3 alt boyutunda da  $p < 0,05$  koşulunu sağladığı için ilişki anlamlıdır. Yani etik iklimin alt boyutları olan kanun, kod ve kurallar, bağımsızlık ve araççılık değişkenleri iş tatmini etkilemektedir. Bu etkinin doğrudan mı yoksa dolaylı mı olduğunu belirleyebilmek için 2., 3. ve 4. aşamalar incelenecektir.

Kurumsallaşmanın aracı rolünün araştırıldığı bu çalışmada 1. Aşama olan Etik iklimin alt boyutlarının iş tatminine etkisinin araştırılması sonucu anlamlı bir etkisinin olmasından dolayı 2. Aşamaya geçilmektedir. Bu aşamada bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığına bakılmaktadır. Şekil 15’te gösterilen 1 numaralı etkiye baktığımızda sonuçlar Tablo 49’da gösterilmektedir.

**Tablo 49**

Etik İklimin Alt Boyutlarının Kurumsallaşmaya Etkisi (2. Aşama)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	$\beta$		
Kurumsallaşma	(Sabit)	0,272	0,055		4,923	0,000
	Kanun, Kod ve Kurallar	0,933	0,017	0,945	56,533	0,001
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup> =0,892, F=3195,958, p=0,001, DW=1,858</b>						
Kurumsallaşma	(Sabit)	1,127	0,124		9,062	0,000
	Bağımsızlık	0,770	0,043	0,674	17,910	0,001
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup> =0,454, F=320,765, p=0,001, DW=1,775</b>						
Kurumsallaşma	(Sabit)	5,536	0,171		32,384	0,000
	Araççılık	-0,708	0,050	-0,583	-	0,001
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup> =0,340, F=198,462, p=0,001, DW=1,415</b>						

Etik iklim ölçeğinin 3 alt boyutunda da  $p < 0,05$  koşulunu sağladığı için ilişki anlamlıdır. Yani etik iklimin alt boyutlarının kurumsallaşmayı anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Kurumsallaşmanın aracı rolünün araştırıldığı bu çalışmada 2. Aşama olan Etik iklimin alt boyutlarının kurumsallaşmaya etkisinin araştırılması sonucu anlamlı bir etkisinin olmasından dolayı 3. Aşamaya geçilmektedir. Bu aşamada aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığına bakılmaktadır. Şekil 15’de gösterilen 2 numaralı etkiye baktığımızda sonuçlar Tablo 50’de gösterilmektedir.

**Tablo 50**

Kurumsallaşmanın İş tatminine Etkisi (3. Aşama)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	$\beta$		
İş Tatmini	(Sabit)	1,388	0,117		11,908	0,000
	Kurumsallaşma	0,579	0,024	0,652	16,690	0,001
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup> =0,314, F=176,823, p=0,001, DW=1,450</b>						

$p < 0,05$  koşulunu sağladığı için ilişki anlamlıdır. Yani kurumsallaşma iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

Kurumsallaşmanın aracı rolünün araştırıldığı bu çalışmada 3. Aşama olan kurumsallaşmanın iş tatminine etkisinin araştırılması sonucu anlamlı bir etkisinin

olmasından dolayı 4. Aşamaya geçilmektedir. Bu aşamada bağımsız değişkenimiz olan etik iklimin alt boyutları ve ara değişkenimiz olan kurumsallaşma değişkeninin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığı incelenecektir. Tablo 51’te Etik iklimin alt boyutlarının iş tatminine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü sonuçları görülmektedir.

**Tablo 51**

Etik İklimin ve Alt Boyutlarının İş Tatminine Etkisinde Kurumsallaşmanın Aracı Rolü

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	$\beta$		
İş Tatmini	(Sabit)	1,386	0,116		11,788	0,000
	Kanun, Kod ve Kurallar	0,282	0,102	0,322	2,763	0,006
	Kurumsallaşma	0,309	0,123	0,348	2,992	0,003
Düzeltilmiş $R^2 = 0,436$ , $F=149,898$ , $p=0,001$ , $DW=1,362$						
İş Tatmini	(Sabit)	1,524	0,123		12,404	0,000
	Bağımsızlık	-0,167	0,052	-0,164	-3,184	0,002
	Kurumsallaşma	0,677	0,046	0,763	14,774	0,001
Düzeltilmiş $R^2 = 0,456$ , $F=161,595$ , $p=0,001$ , $DW=1,362$						
İş Tatmini	(Sabit)	1,317	0,273		4,829	0,000
	Araççılık	0,015	0,051	0,014	0,289	0,773
	Kurumsallaşma	0,596	0,042	0,660	13,878	0,001
Düzeltilmiş $R^2 = 0,438$ , $F=144,085$ , $p=0,001$ , $DW=1,354$						

Tablo incelendiğinde kanun, kod ve kurallar ve bağımsızlık boyutlarının iş tatminine etkisinde kurumsallaşmanın da modele dahil edildiği boyutlarda hem bağımsız hem de aracı değişken için p değerinin 0,05’ten küçük olduğu görülmüş, aracı değişken modelinin gerçekleşmesi için gereken tüm koşulların sağlanmadığı anlaşılmıştır. Tablo 54 incelendiğinde, kanun, kod ve kurallar boyutunun iş tatminine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü etrafında baktığımızda hem etik rehberlik değişkeninin ( $p<0,01$ ) hem de kurumsallaşma değişkeninin ( $p<0,01$ ) iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile kurumsallaşma değişkeni devreye girince kanun, kod ve kurallar boyutunun iş tatmini üzerindeki doğrudan etkisi ortadan kalkmamıştır. Ancak Tablo 48’de kanun, kod ve kurallar değişkeninin regresyon kat sayısı olan Beta değeri ( $\beta=0,650$ ), Tablo 51’de kurumsallaşma değişkeninin modele dahil edilmesiyle azaldığı görülmüştür ( $\beta=0,322$ ). Bu bilgiler doğrultusunda **H7a** “ Aile şirketlerine çalışan personelin kanun, kod ve kurallar boyutu algısının iş tatminine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır”

hipotezi “kısmi aracılık rolü vardır” şeklinde kabul edilmiştir. Aynı şekilde Tablo 51 incelendiğinde bağımsızlık algısının iş tatminine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü etrafından baktığımızda hem bağımsızlık algısı ( $p < 0,01$ ) hem de kurumsallaşma değişkeninin ( $p < 0,01$ ) iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile kurumsallaşma değişkeni devreye girince bağımsızlık algısının iş tatmini üzerindeki doğrudan etkisi ortadan kalkmamıştır. Ancak Tablo 48’de bağımsızlık değişkeninin regresyon kat sayısı olan Beta değeri ( $\beta = 0,349$ ), Tablo 51’te kurumsallaşma değişkeninin modele dahil edilmesiyle azaldığı görülmüştür ( $\beta = -0,164$ ). Bu bilgiler doğrultusunda **H7b** “ Aile şirketlerine çalışan personelin bağımsızlık algısının iş tatminine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır” hipotezi “kısmi aracılık rolü vardır” şeklinde kabul edilmiştir. Tablo incelendiğinde araççılık algısının iş tatminine etkisinde kurumsallaşmanın da modele dahil edildiği boyutlarda bağımsız değişkenin p değerinin 0,05’ten büyük, aracı değişken için p değerinin 0,05’ten küçük olduğu görülmüş, aracı değişken modelinin gerçekleşmesi için gereken koşulların sağlandığı anlaşılmıştır. Tablo 51 incelendiğinde, araççılık algısının iş tatminine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü etrafında baktığımızda kendine odaklanma değişkeninin ( $p > 0,773$ ), kurumsallaşma değişkeninin ( $p < 0,01$ ) iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Diğer bir ifade ile kurumsallaşma değişkeni devreye girince araççılık algısının iş tatmini regresyon kat sayısı olan Beta değeri ( $\beta = -0,371$ ), Tablo 51’de kurumsallaşma değişkeninin modele dahil edilmesiyle azaldığı görülmüştür ( $\beta = 0,014$ ). Bu bilgiler doğrultusunda **H7c** “ Aile şirketlerine çalışan personelin araççılık algısının iş tatminine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır” hipotezi “tam aracılık rolü vardır” şeklinde kabul edilmiştir.

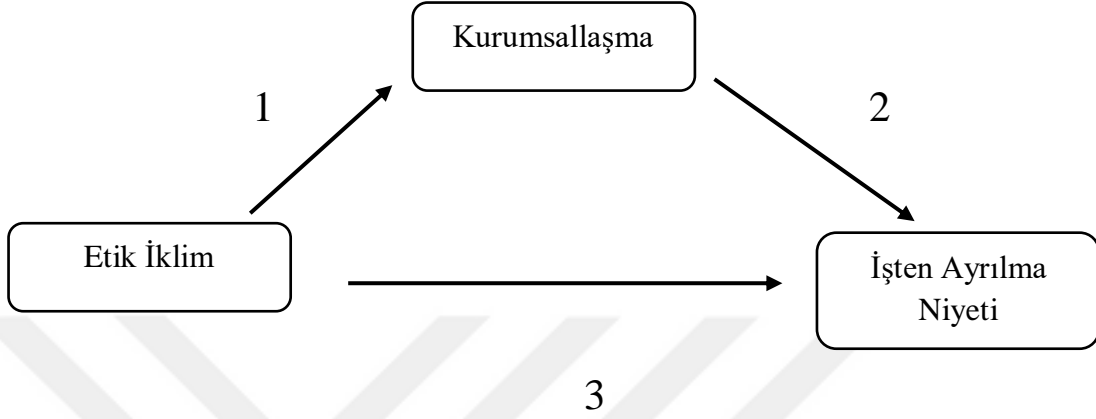
#### **2.2.8.2.4 Etik İklim ve Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kurumsallaşmanın Aracı Rolü**

Bu başlık aile şirketlerinde çalışan personelin etik iklim algısının işten ayrılma niyetine olumsuz etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolüne bakılmaktadır. Şekil 16’da görüldüğü üzere oluşturulan **H8** ‘Aile işletmelerinde çalışan personelin etik iklim algısının işten ayrılma niyetine olumsuz etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır’



hipotezimizin bağımsız değişkeni; etik iklim, aracı değişkeni; kurumsallaşma, bağımlı değişkeni; işten ayrılma niyetidir.

**Şekil 16** Etik İklimin İşten Ayrılma Niyetine Etkinde Kurumsallaşmanın Aracı Rolü Modeli



Kurumsallaşmanın aracı rolünü araştırmak için izlenmesi gereken yolda ilk önce Şekil 16'da görülen 3 numaralı etkiye bakılmalıdır. Etik iklimin işten ayrılma niyetine etkisi ölçmek için oluşturduğumuz H4 “ Aile şirketlerinde çalışan personelin etik iklim algısının işten ayrılma niyetine olumsuz etkisi vardır” hipotezinin regresyon analizine tabi tutulması sonucunda elde edilen veriyle sağlanmış olduğunda bu kısımda tekrardan uygulanmayacaktır. Tablo 52’de Etik iklimin işten ayrılma niyetine etkisinin sonuçları görülmektedir.

**Tablo 52**

Etik İklimin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde ( 1. Aşama)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	β		
İşten Ayrılma Niyeti	(Sabit)	5,171	0,186		27,815	0,000
	Etik İklim	-0,627	0,058	-0,483	-10,834	0,001
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup> =0,233, F=117,368, p=0,001, DW=0,908</b>						

$p < 0,05$  koşulunu sağladığı için ilişki anlamlıdır. Yani etik iklim işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu etkinin doğrudan mı yoksa dolaylı mı olduğunu belirleyebilmek için 2., 3. ve 4. aşamalar incelenecektir.

Kurumsallaşmanın aracı rolünün araştırıldığı bu çalışmada 1. Aşama olan Etik İklimin işten ayrılma niyetine etkisinin araştırılması sonucu anlamlı bir etkisinin

olmasından dolayı 2. Aşamaya geçilmektedir. Bu aşamada bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığına bakılmaktadır. Şekil 16’da gösterilen 1 numaralı etkiye baktığımızda sonuçlar Tablo 53’da gösterilmektedir.

**Tablo 53**

Etik İklimin Kurumsallaşmaya Etkisi (2. Aşama)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	$\beta$		
Kurumsallaşma	(Sabit)	-0,914	0,089		-10,261	0,000
	Etik İklim	1,326	0,028	0,925	47,777	0,001
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup> =0,855, F=2282,636, p=0,001, DW=1,875</b>						

$p < 0,05$  koşulunu sağladığı için ilişki anlamlıdır. Yani etik iklim kurumsallaşmayı olumlu yönde etkilemektedir.

Kurumsallaşmanın aracı rolünün araştırıldığı bu çalışmada 2. Aşama olan Etik iklimin kurumsallaşmaya etkisinin araştırılması sonucu anlamlı bir etkisinin olmasından dolayı 3. Aşamaya geçilmektedir. Bu aşamada aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığına bakılmaktadır. Şekil 16’da gösterilen 2 numaralı etkiye baktığımızda sonuçlar Tablo 54’de gösterilmektedir.

**Tablo 54**

Kurumsallaşmanın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi (3. Aşama)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	$\beta$		
İşten Ayrılma Niyeti	(Sabit)	4,762	0,133		35,772	0,000
	Kurumsallaşma	-0,481	0,039	-0,530	-12290	0,001
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup> =0,281, F=151,043, p=0,001, DW=0,920</b>						

$p < 0,05$  koşulunu sağladığı için ilişki anlamlıdır. Yani kurumsallaşma işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.

Kurumsallaşmanın aracı rolünün araştırıldığı bu çalışmada 3. Aşama olan kurumsallaşmanın işten ayrılma niyetine etkisinin araştırılması sonucu anlamlı bir etkisinin olmasından dolayı 4. Aşamaya geçilmektedir. Bu aşamada bağımsız

değişkenimiz olan etik iklim ve aracı değişkenimiz olan kurumsallaşma değişkeninin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığı incelenecektir. Tablo 55’de Etik iklimin işten ayrılma niyetine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü sonuçları görülmektedir.

**Tablo 55**

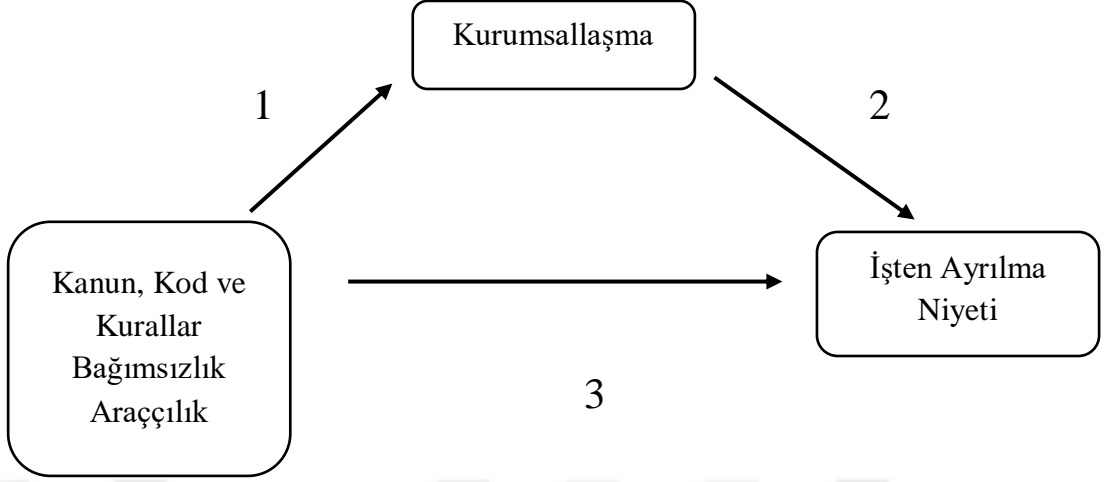
Etik İklimin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kurumsallaşmanın Aracı Rolü

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	$\beta$		
İşten Ayrılma Niyeti	(Sabit)	4,691	0,203		23,080	0,000
	Etik İklim	0,068	0,148	0,053	0,463	0,644
	Kurumsallaşma	-0,525	0,103	-0,579	-5,098	0,001
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup> =0,282, F=75,475, p=0,001, DW=0,928</b>						

Tablo incelendiğinde bağımsız değişkenin p değerinin 0,05’ten büyük olduğu, aracı değişken için ise p değerinin 0,05’ten küçük olduğu görülmüş, aracı değişken modelinin gerçekleşmesi için gereken tüm koşulların sağladığı anlaşılmıştır. Tablo 55 incelendiğinde, etik iklim değişkenin ( $p>0,05$ ) işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı, kurumsallaşma değişkeninin ( $p<0,01$ ) işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile kurumsallaşma değişkeni devreye girince etik iklimin işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkisi ortadan kalkmıştır. Ancak Tablo 52’de etik iklim değişkeninin regresyon kat sayısı olan Beta değeri ( $\beta= -0,483$ ), Tablo 55’de kurumsallaşma değişkeninin modele dahil edilmesiyle azaldığı görülmüştür ( $\beta=0,053$ ). Bu bilgiler doğrultusunda **H8** “ Aile şirketlerine çalışan personelin etik iklim algısının işten ayrılma niyetine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır” hipotezi “tam aracılık rolü vardır” şeklinde kabul edilmiştir.

Etik iklim ölçeğinin alt boyutları olan kanun, kod ve kurallar, bağımsızlık ve araççılık boyutlarının işten ayrılma niyetine olan etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolüne modeli tek bir araya toplayarak bakılacaktır.

**Şekil 17** Etik İklim ve Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kurumsallaşmanın Aracı Rolü Modeli



Kurumsallaşmanın aracı rolünü araştırmak için izlenmesi gereken yolda ilk önce Şekil 17’de görülen 3 numaralı etkiye bakılmalıdır. Etik iklimin alt boyutlarının işten ayrılma niyetine etkisi ölçmek için oluşturduğumuz H4a “ Aile şirketlerinde çalışan personelin kanun, kod ve kurallar boyutu algısının işten ayrılma niyetine olumsuz etkisi vardır” hipotezinin, H4b “Aile şirketlerinde çalışan personelin bağımsızlık algısının işten ayrılma niyetine olumsuz etkisi vardır” hipotezinin, H4c “Aile şirketlerinde çalışan personelin araççılık algısının işten ayrılma niyetine olumlu etkisi vardır” hipotezinin regresyon analizine tabi tutulması sonucunda elde edilen veriyle sağlanmış olduğunda bu kısımda tekrardan uygulanmayacaktır. Tablo 59’da Etik iklimin alt boyutlarının işten ayrılma niyetine etkisinin sonuçları görülmektedir.

**Tablo 59**

Etik İklimin Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi (1. Aşama)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	$\beta$		
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup> =0,233, F=117,368, p=0,000, DW=0,908</b>						
İşten Ayrılma Niyeti	(Sabit)	4,714	0,129		36,406	0,000
	Kanun, Kod ve Kurallar	-0,475	0,039	-0,530	-12,283	0,000
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup> =0,281, F=150,868, p=0,000, DW=0,920</b>						
İşten Ayrılma Niyeti	(Sabit)	4,231	0,142		29,854	0,000
	Bağımsızlık	-0,374	0,049	-0,361	-7,607	0,000
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup> =0,130, F=57,866, p=0,000, DW=0,968</b>						
	(Sabit)	1,484	0,167		8,896	0,000

<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>	<b>Araççılık</b>	0,531	0,049	0,482	10,807	0,000
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup> =0,232, F=116,802, p=0,000, DW=1,106</b>						

Etik iklim ölçeğinin 3 alt boyutunda da  $p < 0,05$  koşulunu sağladığı için ilişki anlamlıdır. Yani etik iklimin alt boyutları olan kanun, kod ve kurallar, bağımsızlık ve araççılık değişkenleri işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Bu etkinin doğrudan mı yoksa dolaylı mı olduğunu belirleyebilmek için 2., 3. ve 4. aşamalar incelenecektir.

Kurumsallaşmanın aracı rolünün araştırıldığı bu çalışmada 1. Aşama olan Etik iklimin alt boyutlarının işten ayrılma niyetine etkisinin araştırılması sonucu anlamlı bir etkisinin olmasından dolayı 2. Aşamaya geçilmektedir. Bu aşamada bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığına bakılmaktadır. Şekil 17’de gösterilen 1 numaralı etkiye baktığımızda sonuçlar Tablo 57’de gösterilmektedir.

**Tablo 57**

Etik İklimin Alt Boyutlarının Kurumsallaşmaya Etkisi (2. Aşama)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	$\beta$		
Kurumsallaşma	(Sabit)	0,272	0,055		4,923	0,000
	Kanun, Kod ve Kurallar	0,933	0,017	0,945	56,533	0,001
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup> =0,892, F=3195,958, p=0,001, DW=1,858</b>						
Kurumsallaşma	(Sabit)	1,127	0,124		9,062	0,000
	Bağımsızlık	0,770	0,043	0,674	17,910	0,001
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup> =0,454, F=320,765, p=0,001, DW=1,775</b>						
Kurumsallaşma	(Sabit)	5,536	0,171		32,384	0,000
	Araççılık	-0,708	0,050	-0,583	-14,088	0,001
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup> =0,340, F=198,462, p=0,001, DW=1,415</b>						

Etik iklim ölçeğinin 3 alt boyutunda da  $p < 0,05$  koşulunu sağladığı için ilişki anlamlıdır. Yani etik iklimin alt boyutlarının kurumsallaşmayı anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Kurumsallaşmanın aracı rolünün araştırıldığı bu çalışmada 2. Aşama olan Etik iklimin alt boyutlarının kurumsallaşmaya etkisinin araştırılması sonucu anlamlı bir etkisinin olmasından dolayı 3. Aşamaya geçilmektedir. Bu aşamada aracı değişkenin

bağımlı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığına bakılmaktadır. Şekil 17’de gösterilen 2 numaralı etkiye baktığımızda sonuçlar Tablo 58’de gösterilmektedir.

**Tablo 58**

Kurumsallaşmanın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi (3. Aşama)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	$\beta$		
İşten Ayrılma Niyeti	(Sabit)	4,762	0,133		35,772	0,000
	Kurumsallaşma	-0,481	0,039	-0,530	-12290	0,001
Düzeltilmiş $R^2 = 0,281$ , $F=151,043$ , $p=0,001$ , $DW=0,920$						

$p < 0,05$  koşulunu sağladığı için ilişki anlamlıdır. Yani kurumsallaşma işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.

Kurumsallaşmanın aracı rolünün araştırıldığı bu çalışmada 3. Aşama olan kurumsallaşmanın işten ayrılma niyetine etkisinin araştırılması sonucu anlamlı bir etkisinin olmasından dolayı 4. Aşamaya geçilmektedir. Bu aşamada bağımsız değişkenimiz olan etik iklimin alt boyutları ve ara değişkenimiz olan kurumsallaşma değişkeninin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığı incelenecektir. Tablo 59’de Etik iklimin alt boyutlarının işten ayrılma niyetine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü sonuçları görülmektedir.

**Tablo 59**

Etik İklimin ve Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kurumsallaşmanın Aracı Rolü

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	$\beta$		
İşten Ayrılma Niyeti	(Sabit)	4,761	0,133		35,990	0,000
	Kanun, Kod ve Kurallar	-0,242	0,117	-0,271	-2,068	0,039
	Kurumsallaşma	-0,249	-0,119	-0,275	-2,098	0,037
Düzeltilmiş $R^2 = 0,289$ , $F=78,300$ , $p=0,001$ , $DW=0,908$						
İşten Ayrılma Niyeti	(Sabit)	4,768	0,142		33,540	0,000
	Bağımsızlık	-0,007	0,061	-0,007	-0,119	0,906
	Kurumsallaşma	0,477	0,053	-0,526	8,991	0,001
Düzeltilmiş $R^2 = 0,281$ , $F=75,336$ , $p=0,001$ , $DW=0,917$						
İşten Ayrılma Niyeti	(Sabit)	3,376	0,302		11,195	0,000
	Araççılık	0,288	0,057	0,262	5,088	0,002
	Kurumsallaşma	-0,342	0,047	-0,378	-7,340	0,001
Düzeltilmiş $R^2 = 0,438$ , $F=144,085$ , $p=0,001$ , $DW=1,354$						

Tablo incelendiğinde kanun, kod ve kurallar ve araççılık boyutlarının işten ayrılma niyetine etkisinde kurumsallaşmanın da modele dahil edildiği boyutlarda hem bağımsız hem de aracı değişken için p değerinin 0,05'ten küçük olduğu görülmüş, aracı değişken modelinin gerçekleşmesi için gereken tüm koşulların sağlanmadığı anlaşılmıştır. Tablo 56 incelendiğinde, kanun, kod ve kurallar boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü etrafında baktığımızda hem kanun, kod ve kurallar değişkenin ( $p < 0,05$ ) hem de kurumsallaşma değişkeninin ( $p < 0,05$ ) işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile kurumsallaşma değişkeni devreye girince kanun, kod ve kurallar boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkisi ortadan kalkmamıştır. Ancak Tablo 56'da kanun, kod ve kurallar değişkeninin regresyon kat sayısı olan Beta değeri ( $\beta = -0,530$ ), Tablo 59'de kurumsallaşma değişkeninin modele dahil edilmesiyle azaldığı görülmüştür ( $\beta = -0,271$ ). Bu bilgiler doğrultusunda **H8a** “ Aile şirketlerine çalışan personelin kanun, kod ve kurallar boyutu algısının işten ayrılma niyetine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır” hipotezi “kısmi aracılık rolü vardır” şeklinde kabul edilmiştir. Aynı şekilde Tablo 59 incelendiğinde araççılık algısının işten ayrılma niyetine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü etrafından baktığımızda hem bağımsızlık algısı ( $p < 0,01$ ) hem de kurumsallaşma değişkeninin ( $p < 0,01$ ) işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile kurumsallaşma değişkeni devreye girince araççılık algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkisi ortadan kalkmamıştır. Ancak Tablo 56'da araççılık değişkeninin regresyon kat sayısı olan Beta değeri ( $\beta = 0,482$ ), Tablo 59'da kurumsallaşma değişkeninin modele dahil edilmesiyle azaldığı görülmüştür ( $\beta = -0,262$ ). Bu bilgiler doğrultusunda **H8c** “ Aile şirketlerine çalışan personelin araççılık algısının işten ayrılma niyetine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır” hipotezi “kısmi aracılık rolü vardır” şeklinde kabul edilmiştir. Tablo incelendiğinde bağımsızlık algısının işten ayrılma niyetine etkisinde kurumsallaşmanın da modele dahil edildiği boyutlarda bağımsız değişkenin p değerinin 0,05'ten büyük, aracı değişken için p değerinin 0,05'ten küçük olduğu görülmüş, aracı değişken modelinin gerçekleşmesi için gereken koşulların sağlandığı anlaşılmıştır. Tablo 59 incelendiğinde, bağımsızlık algısının işten ayrılma niyetine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü etrafında baktığımızda kendine odaklanma değişkenin ( $p > 0,906$ ), kurumsallaşma değişkeninin ( $p < 0,01$ ) işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı

bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Diğer bir ifade ile kurumsallaşma değişkeni devreye girince bağımsızlık algısının işten ayrılma niyeti regresyon kat sayısı olan Beta değeri ( $\beta=-0,361$ ), Tablo 59’de kurumsallaşma değişkeninin modele dahil edilmesiyle azaldığı görülmüştür ( $\beta=-0,007$ ). Bu bilgiler doğrultusunda **H8b** “ Aile şirketlerine çalışan personelin bağımsızlık algısının işten ayrılma niyetine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır” hipotezi “tam aracılık rolü vardır” şeklinde kabul edilmiştir.

Aracılık analizine tabi tutulan hipotezlerin analiz sonucu aşağıdaki Tablo 60’da özetlenmektedir.

**Tablo 60**

Hipotezlerin Aracı Değişken Analizi Sonuçları

HİPOTEZLER	ANALİZ	Sonuç
<b>H5: Aile şirketinde çalışanların etik liderlik algısının örgütsel bağlılık üzerine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır</b>	ARACILIK ANALİZİ	DESTEKLENDİ (KISMİ)
<b>H5a:</b> Aile şirketlerinde çalışanların etik rehberlik algısının örgütsel bağlılık üzerine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır.		DESTEKLENDİ (KISMİ)
<b>H5b:</b> Aile şirketlerinde çalışanların adaletsizlik algısının örgütsel bağlılık üzerine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır.		DESTEKLENDİ (KISMİ)
<b>H5c:</b> Aile şirketlerinde çalışanların kendine odaklanma algısının örgütsel bağlılık üzerine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır.		DESTEKLENDİ (KISMİ)
<b>H6: Aile şirketinde çalışanların etik liderlik algısının iş tatmini üzerine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır</b>	ARACILIK ANALİZİ	DESTEKLENDİ (KISMİ)
<b>H6a:</b> Aile şirketlerinde çalışanların etik rehberlik algısının iş tatmini üzerine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır.		DESTEKLENDİ (KISMİ)
<b>H6b:</b> Aile şirketlerinde çalışanların adaletsizlik algısının iş tatmini üzerine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır.		DESTEKLENDİ (KISMİ)
<b>H6c:</b> Aile şirketlerinde çalışanların kendine odaklanma algısının iş tatmini üzerine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü etkisi vardır.		DESTEKLENDİ
<b>H7: Aile şirketinde çalışanların etik iklim algısının iş tatmini üzerine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır.</b>	ARACILIK ANALİZİ	DESTEKLENDİ
<b>H7a:</b> Aile şirketlerinde çalışanların kanun, kod ve kurallar boyutu algısının iş tatmini üzerine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır		DESTEKLENDİ (KISMİ)



<b>H7b:</b> Aile şirketlerinde çalışanların bağımsızlık boyutu algısının iş tatmini üzerine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır		DESTEKLENDİ (KİSMİ)
<b>H7c:</b> Aile şirketlerinde çalışanların araççılık boyutu algısının iş tatmini üzerine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır		DESTEKLENDİ
<b>H8: Aile şirketinde çalışanların etik iklim algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır</b>	<b>ARACILIK ANALİZİ</b>	DESTEKLENDİ
<b>H8a:</b> Aile şirketinde çalışanların kanun, kod ve kurallar boyutu algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır		DESTEKLENDİ (KİSMİ)
<b>H8b:</b> Aile şirketinde çalışanların bağımsızlık algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır		DESTEKLENDİ
<b>H8c:</b> Aile şirketinde çalışanların araççılık algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır.		DESTEKLENDİ (KİSMİ)

## SONUÇLAR

Aile işletmeleri dünyada ve ülkemizde önemli bir yere sahiptir. Bu öneminden ötürü birçok araştırmaya konu olmuştur ve olmaya devam etmektedir. Aile işletmeleri kendine has yapısı sebebiyle aralarında birçok farklılık göstermektedir. Fakat genel itibariyle kurumsallaşmayı başarmış ve kurumsallaşmamış aile şirketleri arasındaki farklar bu farklılıkları ikiye indirgeyebilir. Bu farklardan en önemlisi etik liderlik etik iklim algısının kurumsallaşmış aile işletmelerinde çalışan personel hissedip kurumsallaşmamış aile işletmelerinde çalışan personelin hissetmemesidir. Bu çalışmanın amacı aile işletmelerinin kurumsallaşmasına göre etik liderlik ve etik iklim algısının arttığını göstermektedir. Kurumsallaşma değişkeninin etik liderlik ve etik iklim algısını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmakla birlikte çalışanların etik liderlik ve etik iklim algılarının artmasıyla işe karşı duydukları bağlılık ve tatmin olma düzeyi de artmaktadır ve bununla birlikte işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Aile işletmelerinin en önemli sorunlarının başında kurumsallaşamamaları gelmektedir. Geçmişten günümüze aile şirketlerinin kısa ömürlü olmasının temel sebebinde bu olay yatmaktadır. Kurumsallaşamamış aile şirketlerinde etik liderlik ve etik iklim algısı gelişmemiştir. Aile işletmelerinin yöneticileri etik liderlik algısından uzak olduğu gibi işletmede de etik iklim havası mevcut değildir. Etik liderlik ve etik iklim algısından uzak olmak aile işletmelerinde çalışanların işe karşı bağlılık duymalarını ve tatmin olmalarını negatif yönde etkilemektedir. Kısaca bir aile işletmesi kurumsallaşmaya başladıkça etik liderlik ve etik iklim algısı pozitif yönde artacak bu artışla birlikte personelin örgüte bağlılığı ve iş tatmini düzeyi artacaktır, işten ayrılma niyeti azalacaktır.

Bu çalışmada aile işletmelerinde çalışanların etik liderlik algısının ve etik iklim algısının iş tatminine ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Ayrıca aile işletmelerinde çalışanların etik liderlik ve etik iklim algılarının söz konusu değişkenlere olan etkisinde kurumsallaşmanın aracılık rolüne de bakılmıştır.

Araştırma başta Kocaeli ili olmak üzere İstanbul, Tekirdağ, Erzurum, Yalova illerinde bulunan aile işletmelerinde çalışan 388 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmada bağımsız değişkenlerimiz etik liderlik ve etik iklimdir. Bu bağlamda etik liderliğin alt boyutları olan; etik rehberlik, adaletsizlik ve kendine

odaklanma, etik iklimin alt boyutları olan; kanun, kod ve kurallar, bağımsızlık ve araççılık değişkenleri de bağımsız değişken olarak incelenmiştir. Araştırmanın bağımlı değişkenleri ise örgüte bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyetidir. Araştırmada bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerinde herhangi bir etki yaratıp yaratmadığı Regresyon analizi ile test edilmiştir. Ayrıca modele aracı değişken olarak kurumsallaşma değişkeni dahil edilmiştir.

Bu çalışmada birçok bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkileri modellemesi, etkileri ortaya koymayı, karmaşık modelleri başarılı bir şekilde test etmesi ve aracılık etkilerini incelemeyi kolaylaştırması gibi nedenlerden çalışmada SPSS programı kullanılmıştır.

Çalışmada ölçeklerin geçerlilik ve güvenirlik çalışmalarına geçmeden önce ölçekler faktör analizine tabi tutulmuş, örnekleme oranı %5'in altında kalan kayıp veriler ölçekten çıkartılarak tekrar edilmiş ve ölçeklerin alt boyutları belirlenmiştir. Ayrıca ölçeklerin içerdikleri tekli ve çoklu uç değerler incelenmiştir. Tüm bu aşamalardan sonra ölçeklerin ve alt boyutların güvenirlik seviyeleri Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısı ile denetlenmiştir. Faktör ve güvenirlik analizi yapılan ölçeklerin son haliyle oluşturduğumuz hipotezler test edilmiştir. Regresyon analiziyle bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki etkiye bakılmıştır ve bağımsız değişkenin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisinde araştırmanın aracı rolünü oynaya kurumsallaşma kavramının aracılık rolü testi yapılmıştır.

Bu bağlamda çalışmamızda ulaştığımız sonuçları şu şekilde sıralayabilir;

- Katılımcılardan alınan cevaplar değerlendirildiğinde katılımcıların %55,2'sinin erkek ve geriye kalan %44,8'inin kadın olduğu belirlenmiştir.
- Katılımcılardan alınan cevaplar değerlendirildiğinde katılımcıların %39,2'sinin 26-35 yaş aralığında, %30,9'unun 36-44 yaş aralığında, %18,0'inin 18-25 yaş aralığında, %11,6'sının 45-60 yaş aralığında, %0,032 ünün 60 yaş ve üzeri olduğu belirlenmiştir.
- Katılımcılardan alınan cevaplar değerlendirildiğinde katılımcıların %45,6'sının ön lisans ve lisans mezunu, %38,1'inin lise mezunu, %10,1'inin ilköğretim mezunu, %5,2'sinin lisansüstü mezun olduğunu, %1,0'inin okuryazar olduğu belirlenmiştir.
- Katılımcılardan alınan cevaplar değerlendirildiğinde katılımcıların %58,8'inin 3000-5000 arasında maaş aldığı, %17,5'inin asgari ücret ve altında maaş aldığı, %16,8'inin 6001 ve 7500 arasında maaş aldığı, %6.7'sinin 7501 ve üzeri maaş aldığı belirlenmiştir.

- Katılımcılardan alınan cevaplar değerlendirildiğinde katılımcıların %55,9'unun 1-5 yıl arası bulunduğu işletmede çalıştıkları, %20,9'unun 5-10 yıl arası bulunduğu işletmede çalıştıkları, %14,2'sinin 10 yıldan fazla bulunduğu işletmede çalıştıkları, %9,00'unun 1 yıldan az bulunduğu işletmede çalıştıkları belirlenmiştir.
- Katılımcılardan alınan cevaplar değerlendirildiğinde katılımcıların %18,0'inin satış pazarlama görevinde, %14,7'sinin muhasebe görevinde, %13,1'inin üretim görevinde, %10,1'inin insan kaynakları görevinde, %7,7'sinin yönetim görevinde %6,4'ünün finans görevinde, %29,9'unun diğer görevlerde olduğu belirlenmiştir.
- Katılımcılardan alınan cevaplar değerlendirildiğinde katılımcıların %36,9'unun kurumsal bir aile işletmesinde çalıştığı, %32,7'sinin kurumsallaşmaya çalışan bir aile işletmesinde çalıştığı, %30,4'ünün kurumsallaşmamış bir aile işletmesinde çalıştığı belirlenmiştir. Katılımcılardan alınan cevaplar değerlendirildiğinde katılımcıların %46,1'inin hizmet alanında faaliyet gösterdiği, %32,2'sinin ticaret alanında faaliyet gösterdiği, %21,6'sının üretim alanında faaliyet gösterdiği belirlenmiştir.
- Çalışmada etik liderlik algısının iş tatmini olumlu yönde etkilediği bulgulanmıştır. Bu sonuç neticesinde aile şirketlerinde etik liderlik algısı arttıkça çalışanların iş tatminleri artmaktadır. Aile şirketlerinde etik liderlik algısının gelişmesi yöneticilerin etik kuralları dikkate alıp çalışanlarına bu şekilde davranması beraberinde örgüte bağlılığı ve iş tatmini getirmektedir. Buda işletmenin büyümesi ve gelişmesine ön ayak olabilmektedir. Örgüte bağlılık ve iş tatmini arttıkça hata oranı azalmaktadır. Çalışanların işini hevesle yapması o işletme için bir çok fayda sağlayabilmektedir.
- Çalışmada etik liderlik algısının işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediği bulgulanmıştır. Bu sonuç neticesinde aile şirketlerinde etik liderlik algısı arttıkça çalışanların işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Yöneticinin kendini etik değerlere göre yönlendirip bu şekilde davranması işletmelerde çalışan personelin örgüte bağlılığını ve iş tatmini arttıracığı için personelin işten çıkma düşüncesini azaltmaktadır.
- Çalışmada etik liderliğin alt boyutu olan etik rehberlik algısının iş tatminini olumlu yönde etkilediği bulgulanmıştır. Bu sonuç neticesinde etik rehberlik algısı arttıkça çalışanların iş tatminleri artmaktadır.
- Çalışmada etik liderliğin alt boyutu olan etik rehberlik algısının işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediği bulgulanmıştır. Bu sonuç neticesinde aile şirketlerinde etik rehberlik algısı arttıkça çalışanların işten ayrılma niyetleri azalmaktadır.
- Çalışmada etik liderliğin alt boyutları olan adaletsizlik ve kendine odaklanma algısının iş tatminini olumsuz yönde etkilediği bulgulanmıştır. Bu sonuç neticesinde aile şirketlerinde adaletsizlik ve kendine odaklanma algısı arttıkça çalışanların iş tatminleri azalmaktadır.
- Çalışmada etik liderliğin alt boyutu olan adaletsizlik ve kendine odaklanma algısının işten ayrılma niyetini olumlu yönde etkilediği bulgulanmıştır. Bu sonuç neticesinde aile şirketlerinde adaletsizlik ve kendine odaklanma algısı arttıkça çalışanların işten ayrılma niyetleri artmaktadır.
- Çalışmada etik iklim algısının iş tatmini olumlu yönde etkilediği bulgulanmıştır. Bu sonuç neticesinde aile şirketlerinde etik iklim algısı

arttikça çalışanların iş tatminleri artmaktadır. Örgüt içinde hissedilen etik iklim havası için kurum içinde yöneticiler ve çalışanların arasında belli bir uyumun olması gerekir. Örgüt içindeki bu uyum etik kurallara göre şekillenirse beraberinde çalışanın örgüte bağlılığını ve iş tatminini arttırmaktadır. Doğan Başar 2009 yılında etik iklim, iş tatmini ve örgüt bağlılığı değişkenlerini incelediği çalışmada yaptığı istatistiki analiz sonucunda etik kurallara bağlı olan işletmede çalışan personelin tatmininin sağlanacağı yönünde pozitif ilişkiyi saptamıştır. Bu sonuç çalışmamızı desteklemektedir.

- Çalışmada etik iklim algısının işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediği bulgulanmıştır. Bu sonuç neticesinde aile şirketlerinde etik iklim algısı arttikça çalışanların işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Örgüt içindeki etik iklim havası yöneticiler ve çalışanlar arasında etik değerle göre gelişen uyuma bağlıdır. Bu uyum gerçekleştirmediği taktirde çalışanın işten ayrılma niyeti artabilmektedir. Fakat etik iklim havası örgüt içinde çalışanlar tarafında etkin bir şekilde hissedilirse bu durumda çalışanın işten ayrılma niyeti azalmaktadır.
- Çalışmada etik iklimin alt boyutu olan kanun, kod ve kurallar boyutu ve bağımsızlık boyutu iş tatminini olumlu yönde etkilediği bulgulanmıştır. Bu sonuç neticesinde kanun, kod ve kurallar ve bağımsızlık boyutu arttikça çalışanların iş tatminleri artmaktadır.
- Çalışmada etik iklimin alt boyutu olan kanun, kod ve kurallar ile bağımsızlık boyutu algısının işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediği bulgulanmıştır. Bu sonuç neticesinde aile şirketlerinde kanun, kod ve kurallar ile bağımsızlık algısı arttikça çalışanların işten ayrılma niyetleri azalmaktadır.
- Çalışmada etik iklimin alt boyutu olan araççılık boyutu iş tatmini olumsuz yönde etkilediği bulgulanmıştır. Bu sonuç neticesinde aile şirketlerinde araççılık algısı arttikça çalışanların iş tatminleri azalmaktadır.
- Çalışmada etik iklimin alt boyutu olan araççılık boyutu algısının işten ayrılma niyetini olumlu yönde etkilediği bulgulanmıştır. Bu sonuç neticesinde aile şirketlerinde araççılık algısı arttikça çalışanların işten ayrılma niyetleri artmaktadır.
- Yapılan regresyon analizi sonucu oluşturulan bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisine bakan tüm hipotezler kabul edilmiştir. Bu aşamadan sonra kurumsallaşmanın aracılık rolü araştırılmıştır. Kurumsallaşmanın aracılık rolü için 4 aşamalı bir model oluşturulup test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar neticesinde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlere olan etkisini incelediğimiz birinci aşamada her hipotez kabul edildiği için ikinci aşamada bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisi incelemiştir. Bu inceleme sonucu her bağımsız değişkenimizin kurumsallaşmaya etkisi vardır. Bu aşamada tamamlandığı için üçüncü aşamaya geçilmiştir. Bu aşamada aracı değişkenin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi incelenmiştir. Kurumsallaşmanın tüm bağımsız değişkenler üzerinde etkisi çıktığı için son aşama olan dördüncü aşamaya geçilmiştir. Bu aşamada bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolüne bakılmıştır. Yapılan analiz sonucunda etik liderliğin iş tatminine ve işten ayrılma niyetine etkisinde kurumsallaşmanın kısmı aracılık rolü oynadığı, etik iklimin iş tatminine ve işten ayrılma

niyetine etkisinde kurumsallaşmanın tam aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir.

Bu bağlamda çalışmada test ettiğimiz hipotezlerin desteklenip desteklenmediğini ilişkin sonuçlar Tablo 64’de aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 64**

**Hipotez Sonuçları**

<b>H1: Aile şirketinde çalışanların etik liderlik algısının iş tatmini üzerinde olumlu etkisi vardır.</b>	DESTEKLENDİ
<b>H1a:</b> Aile şirketlerinde çalışanların etik rehberlik algısının iş tatmini üzerinde olumlu etkisi vardır	DESTEKLENDİ
<b>H1b:</b> Aile şirketlerinde çalışanların adaletsizlik algısının iş tatmini üzerinde olumsuz etkisi vardır.	DESTEKLENDİ
<b>H1c:</b> Aile şirketlerinde çalışanların kendine odaklanama algısının iş tatmini üzerinde olumsuz etkisi vardır.	DESTEKLENDİ
<b>H2: Aile şirketinde çalışanların etik liderlik algısının işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz etkisi vardır.</b>	DESTEKLENDİ
<b>H2a:</b> Aile şirketinde çalışanların etik rehberlik algısının işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz etkisi vardır.	DESTEKLENDİ
<b>H2b:</b> Aile şirketinde çalışanların adaletsizlik algısının işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu etkisi vardır.	DESTEKLENDİ
<b>H2c:</b> Aile şirketinde çalışanların kendine odaklanama algısının işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu etkisi vardır.	DESTEKLENDİ
<b>H3: Aile şirketinde çalışanların etik iklim algısının iş tatmini üzerinde olumlu etkisi vardır.</b>	DESTEKLENDİ
<b>H3a:</b> Aile şirketlerinde çalışanların kanun, kod ve kurallar boyutu algısının iş tatmini üzerinde olumlu etkisi vardır	DESTEKLENDİ
<b>H3b:</b> Aile şirketlerinde çalışanların bağımsızlık boyutu algısının iş tatmini üzerinde olumlu etkisi vardır.	DESTEKLENDİ
<b>H3c:</b> Aile şirketlerinde çalışanların araççılık boyutu algısının iş tatmini üzerinde olumsuz etkisi vardır.	DESTEKLENDİ
<b>H4: Aile şirketinde çalışanların etik iklim algısının işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz etkisi vardır.</b>	DESTEKLENDİ
<b>H4a:</b> Aile şirketlerinde çalışanların kanun, kod ve kurallar boyutu algısının işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz etkisi vardır.	DESTEKLENDİ
<b>H4b:</b> Aile şirketlerinde çalışanların bağımsızlık boyutu algısının işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz etkisi vardır.	DESTEKLENDİ
<b>H4c:</b> Aile şirketlerinde çalışanların araççılık boyutu algısının işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu etkisi vardır.	DESTEKLENDİ
<b>H5: Aile şirketinde çalışanların etik liderlik algısının iş tatmini üzerine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır</b>	DESTEKLENDİ (KISMİ)
<b>H5a:</b> Aile şirketlerinde çalışanların etik rehberlik algısının iş tatmini üzerine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır.	DESTEKLENDİ (KISMİ)
<b>H5b:</b> Aile şirketlerinde çalışanların adaletsizlik algısının iş tatmini üzerine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır.	DESTEKLENDİ (KISMİ)
<b>H5c:</b> Aile şirketlerinde çalışanların kendine odaklanama algısının iş tatmini üzerine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü etkisi vardır.	DESTEKLENDİ
<b>H6: Aile şirketinde çalışanların etik liderlik algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır</b>	DESTEKLENDİ (KISMİ)

<b>H6a:</b> Aile şirketlerinde çalışanların etik rehberlik algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır.	DESTEKLENDİ (KISMİ)
<b>H6b:</b> Aile şirketlerinde çalışanların adaletsizlik algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır.	DESTEKLENDİ (KISMİ)
<b>H6c:</b> Aile şirketlerinde çalışanların kendine odaklanama algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü etkisi vardır.	DESTEKLENDİ
<b>H7:</b> Aile şirketinde çalışanların etik iklim algısının iş tatmini üzerine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır.	DESTEKLENDİ
<b>H7a:</b> Aile şirketlerinde çalışanların kanun, kod ve kurallar boyutu algısının iş tatmini üzerine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır	DESTEKLENDİ (KISMİ)
<b>H7b:</b> Aile şirketlerinde çalışanların bağımsızlık boyutu algısının iş tatmini üzerine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır	DESTEKLENDİ (KISMİ)
<b>H7c:</b> Aile şirketlerinde çalışanların araççılık boyutu algısının iş tatmini üzerine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır	DESTEKLENDİ
<b>H8:</b> Aile şirketinde çalışanların etik iklim algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır	DESTEKLENDİ
<b>H8a:</b> Aile şirketinde çalışanların kanun, kod ve kurallar boyutu algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır	DESTEKLENDİ (KISMİ)
<b>H8b:</b> Aile şirketinde çalışanların bağımsızlık algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır	DESTEKLENDİ
<b>H8c:</b> Aile şirketinde çalışanların araççılık algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü vardır.	DESTEKLENDİ (KISMİ)

## ÖNERİLER

### Araştırmacılar için öneriler

Araştırma Kocaeli ve çevresi için uygulanmıştır. Gelecek araştırmalarda örneklem Türkiye'nin farklı illerine veya bölgesel bazda örneklem tercih edilerek aile işletmelerine çalışanlara uygulanabilir.

Bu çalışma aile şirketlerinde çalışan personele üzerine uygulanmıştır. Bundan sonra yapılacak çalışmalar farklı sektörler içerisinde çalışan farklı meslek gruplarına yapılabilir.

Bu çalışma aile işletmelerinde çalışan personelin etik liderlik ve etik iklim algısının iş tatminine ve işten ayrılma niyetine etkisinde kurumsallaşmanın aracılık rolü

incelenmiştir. Gelecek çalışmalarda araştırmacılar farklı değişkenler ile çalışmayı inceleyebilir.

Değişkenleri ölçmek için ve katılımcıyı da yormayacak daha net ve anlaşılır ölçekler geliştirilebilir. Ayrıca aile şirketleri için kurumsallaşma düzeylerine göre bir ayırım yaparak kıyaslanması ile ilgili çeşitli araştırmalar yapılabilir.

### **Aile İşletmesi Çalışanları İçin Öneriler**

Aile işletmelerinde çalışanlar yöneticilerinden veya buldukları örgüt yapısından kaynaklı maruz kaldıkları etik dışı davranışları görmezden gelmemelidir. Kendiler ve çalışma arkadaşları için olabildiğince etik davranışlar sergilemeye özen göstermelidirler. Yöneticileriyle diyaloglarını seviyeli ve etik kurallara göre belirlemelidirler. Buldukları işletmede etik liderlik ve etik iklim algısının yayılması için çabalamalıdır.

### **Aile İşletmeleri İçin Öneriler**

Ülkemizde ve dünyadaki aile şirketleri çok uzun ömürlü değildir. Bunun sebeplerinde biri kurumsallaşmayı gerçekeştirmemiş olmalıdır. Kurumsallaşma yaptığımız çalışmada da görüldüğü üzere etik liderlik ve etik iklim algısının yayılmasında ve bunun sonucunda iş tatminine ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir. Araştırmamız sonucu kurumsallaşmış aile şirketlerinde etik liderlik algısı ve etik iklim algısının örgüte bağlılığa ve iş tatminine pozitif, işten ayrılma niyetine negatif yönde etkisi vardır. Kurumsallaşma burada aracı rolü üstlenmektedir. Kurumsallaşmamış aile şirketlerinde etik liderlik ve etik iklim algısı olmadığı için çalışanların örgüte bağlılığı ve iş tatminleri azalabilmektedir ve işten ayrılma niyetine girebilmektedir. Bu yüzde uzun vadeli olarak varlığını sürdürmek isteyen aile şirketleri etik liderlik ve etik iklim algısını işletmede yaymalı, kurumsallaşmalıdır.



## KAYNAKÇA

### Kitaplar

- Akyıldız, H. ve Turunç Ö. (2013). Çalışma psikolojisi (1.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık
- Aydın İ. (2006). "Eğitim ve Öğretimde Etik", 2. Baskı, Pegem Yayıncılık
- Bakan, İ. (2011). Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgüte Bağlılık. 1. Basım, Gazi kitapevi, Ankara.
- Başaran, İ.E. (1998). Örgütsel Davranış. Ankara: Gül Yayınevi.
- Butcher, W.C.,1997.Ethical Leadership, Executive Excellence. Ss.5
- Büyüköztürk, Ş. (2011), Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum, Pegem Akademi Yayınevi, Ankara
- Büyüköztürk, Ş. (2002), Faktör Analizi: Temel Kavramlar Ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı, Kurun ve Uygulama Eğitim Yönetimi, Güz 2002, Sayı:32. Ankara
- Elçioğlu Ö., (2003), "Tıp Etiği İlkeleri". İçinde: Erdemir Demirhan A, Öncel Ö, Aksoy Ş., "Çağdaş Tıp Etiği", Nobel Kitabevi
- Eren, E. (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Eren, E (2008). Yönetim ve organizasyon, İstanbul: Beta Yayınları
- Fındıkcı İ. (2005a), Aile Şirketleri, İstanbul, Alfa Yayınları, 81-90.
- Fındıkcı İ. (2008). Aile şirketleri. İstanbul: Alfa Yayınevi.
- Güney, S. (2007). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Gürbüz, Sait, ve Şahin Faruk (2018). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Karagöz, Yalçın (2017). Spss ve Amos Uygulamalı Nicel-Nitel-Karma Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve Yayın Etiği , Sivas: NOBEL Akademik Yayıncılık.
- Karlöf B. (1993). Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri, Çev. Ziya Kütevin ve Eshar Kütevin, 1. Baskı, İnkılap Kitabevi, İstanbul 1993.
- Kırım, A. (2007). Aile Şirketlerinin Yönetimi (4. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Koçel, T. (2012). İşletme Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınevi
- Naktiyok, A. "İç Girişimcilik", İstanbul, Beta Yayınları, 2004, 243-244.

Öztürk, C. (2018). Liderlik: Kamu Yönetiminde Lider Yöneticiye Doğru, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık

Robbins, S.P. Judge, T.A., (2014). Örgütsel Davranış. 14. Baskıdan çeviri. (Çev. İlnur Özalp Türetgen ve Gökçe Başbuğ). (Türkçe Ed. İnci Erdem). Nobel Yayıncılık. Ankara.

Solmuş, T. (2004). İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler. İstanbul: Beta Yayıncılık

Şenturan, Ş. (2014). Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış. 1. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Türkeri, M. (2017). Etik Değer Açısından Eğitim, Siyaset, Kamu, Çalışma Hayatı ve Bilim, İstanbul: Lotus Yayınları

Vural, AB, (2007). Coşkun G. Örgüt Kültürü. 1. Basım, Nobel Basımevi, Ankara.

Yatkın, A. (2015). Kamuda Etik Yönetimi, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.

### **Makaleler, Bildiriler, Diğer Basılı Yayınlar**

Agin, Ö. “İşe Bağlanma Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2010

Akdoğan, A. ve Demirtaş, Ö. (2014). Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(1), 107-124.

Aksu A. ve Aktaş A. Job Satisfaction Of Managers In Tourism Cases In the Antalya Region Of Turkey”, Managerial Auditing Journal, Cilt:20, Sayı:5, 2005, s.480-486

Aktaş, H. (2001). İşletme Performansının Ölçülmesinde Veri Zarflama Analizi Yaklaşımı. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 7 (1), 163-175

Barnett, Tim. ve Vaicys, Cheryl. (2000). —The Moderating Effect Of Individuals' Perceptions Of Ethical Work Climate On Ethical Judgments And Behavioral Intentions#. Journal Of Business Ethics, 27(4), 351-362.

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.

Başar, D. (2009), Çalışanların Şirket Politikası, Liderlik Davranışları Ve Etik İklimi Algılamaları İle İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Strateji Anabilim Dalı, s.4-81

Başıyigit A., Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya 2006, s:45.

Biçer, M. 2017. Etik İklim, Örgütsel Öğrenme Ve Yenilikçi Davranış İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi. Doktora Tezi.

Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma. Doğu Üniversitesi Dergisi, 9(1), 1-18.

Boyacı, A. ve Börü, N. (2016). Okul Yöneticileri Açısından Etik Liderlik. Turkish Studies International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, 11(14), 75-100

Brown, M. E., ve Mitchell, M. S. (2010). Ethical And Unethical Leadership: Exploring New Avenues For Future Research. Business Ethics Quarterly, 20 (4), 583- 616.

Brown, M.E., & Trevino, L.K. (2006). Ethical Leadership: A Review And Future Directions. The Leadership Quarterly, 17(6), 595-616.

Brown, M.E., Trevino, L.K., & D. A Harrison. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97, 117–134

Büte, M. (2010). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar. Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı: 22 Ekim - Kasım - Aralık 2010.

Coomber. B., & Barriball, K.L. (2007). Impact Of Job Satisfaction Components On Intent To Leave And Turnover For Hospital-Based Nurses: A Review Of The Research Literature. International Journal Nursing Studies, 44(2), 297-314.

Cotton, J.L. and Tuttle, J.M. (1986). "Employee Turnover: A Meta – Analysis and Review With Implications for Research". Academy of Management Review, 11, 55-70.

Cox, E. S., (1996), "The Family As A Foundation Of Our Free Society: Strengths and Opportunities", Family Business Research, Cornell Univeristy.

Cullen, John, B., Victor, Bart, Stephens, Carroll; "An Ethical Weather Report: Assessing the Organization's Ethical Climate", Organizational Dynamics, Cilt.18, No.2, Autumn, 1989, s. 50-62.

Cullen, John. B. vd., (2003). ‖The Effects Of Ethical Climates On Organizational Commitment: A Two-Study Analysis‗. *Journal Of Business Ethics*, 46(2), 127-141.

Çöl, G., & Gül, H. (2005). "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 291-306.

De Hoogh, A.H.B., Den Hartog, D.N. (2008), ‐Ethical and Despotic Leadership, Relationships with Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness and Subordinates' Optimism: A multi-method Study‐, *Leadership Quarterly*, Vol.19, pp. 297–311.

Dunham, R., Grube, J. Ve Castenada, M. (1994). *Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition*. *Journal of Applied Psychology*, 79, 370 – 380.

Eğimli, A.T. (2009).Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*,23 (3), 35-52.

Elçi, M. ve Alpkan, L. (2009). ‐The Impact of Perceived Organizational Ethical Climate on Work Satisfaction‐, *Journal of Business Ethics*, C: 84, N: 3, ss. 297-311

Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S., & Erat, S. (2004). "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koulları, Arkadalık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.

Firth, L., Mellor, D.J., Moore, K.A. ve Loquet, C., (2004). ‐How can managers reduce employee intention to quit?‐, *Journal of Managerial Psychology*, Cilt. 19, No. 2, ss. 170-187.

Froese Fabian Jintae ve Shufeng Xiao (2012). ‐Work values, Job Satisfaction And Organizational Commitment in China‐. *The International Journal of Human Resource Management*. 23(10) 2144-2162.

Ganzach, Y. (2003). ‐İntelligence, Education and Facets of Job Satisfaction‐. *Work and Occupations*, 30(1), 97-122

Goldman, A., & Tabak, N. (2010). Perception of ethical climate and its relationship to nurses' demographic characteristics and job satisfaction. *Nursing Ethics*, 17 (2), 233-246

Gül H. (2002): ‐Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi‐, *Dergipark Akademi*, , Vol:2, 37-56.

Günel D. (2016). İşletmelerde Etik Liderliğin Etik İklim Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama, *İstanbul Ticaret Üniversitesi, Yüksek Lisans Tez*

Günver, B. (2004)“Aile İşletmelerinin Geleceği”. I. Aile İşletmeleri Kongresi. İstanbul 17-18 Nisan 2004. ss.169-178.

Güven, M. Bakan, İ. ve Yeşil, S. (2005). “Çalışanların iş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki ilişkiler: Bir Alan Çalışması”. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 12(1), 127-151.

Hackett, R. D., Bycio, P. Ve Hausdorf, P. (1994). Further Assessment of Meyer Allen’s (1991) Three – Component Model of Organizational Commitment. Journal of Applied Psychology, 79, 15 – 24.

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

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

Hayward Stoy (1989). Managing the Family Business in The UK, Paper at London Business School, London 1989.

Hochwarter, W. (1999). Kötüye Kullanım Denetimiyle Başa Çıkma: Kötüleşmenin Ve Olumlu Etkinin Olumsuz Çalışan Sonuçları Üzerindeki Nötrleştirici Etkileri. Üç Aylık Liderlik, 18/3, 264-280.

Johnson Edward, C. (2006). Ethics in the Workplace: Tools and Tactics for Organizational Transformation, (1st Edition), Sage Publications, Inc. California, USA

Kahraman L. (2020). Kamu yönetiminde Etik Kültür ve Etik Liderlik: Kamu Görevlileri Etik Kurulu Üzerine Bir İnceleme, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Yüksek Lisans Tez.

Karadağ, G., Sertbaş, G., Güner, İ.Ç., Taşdemir, H.S. Ve Özdemir, N. (2002). Hemşirelerin İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeyleri İle Bunları Etkileyen Bazı Değişkenlerin İncelenmesi. Hemşirelik Forumu, 5/6, 8-15.

Karakaplan Özer, E. (2019). Etkili Liderlik İle Duygusal Bağlılık İlişkisinde İşveren Markası Algısının Aracılık Etkisi Ve Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi ,Malatya: İnönü Üniversitesi SBE.

Karpuzoğlu, E., (2004), “ Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma”, Bildiri, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, s. 42-53

Kayacı M. (2020). Etik Davranış İlkelerinin Türkiye’de Kamu Yönetiminde Etik İklim Algısı Ve Etiğin Kurumsallaşmasına Etkileri: Diyarbakır Örneği, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Doktora Tezi

Kelley, S. W. ve Dorsch, M. J. (1991). Ethical Climate, Organization Commitment, And İndebtedness Among Purchasing Executives. *Journal Of Personal Selling & Sales Management*, 11(4), 55-66.

Kesici, S. (2006). Bankalarda Motivasyon Ve İş Tatmini İlişkisi Ve Uygulamadan Bir Örnek, Pamukkale Üniversitesi, Yüksek Lisans Tez

Key, S. (1999). Organizational Ethical Culture: Real or Imagined?. *Journal of Business Ethics*, 20(3), 217-225.

Kırel, Ç. (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini Ve İş Bağlılığı İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(28), 115-136.

Kim, H.J., Tavitiyaman, P., & Kim, W.G. (2009). The effect of management commitment to service on employee service behaviors: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 33(3), 369–390.

Koç, M. 2016. Demografik Özellikler ile Empatik Eğilim Arasındaki İlişki: Yetişkinler Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9, 25-47.

Köse M. 2010 Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Kadir Has Üniversitesi Yüksek Lisans Tez.

Loke, J. C. (2001), “Leadership Behaviors: Effects On Job Satisfaction, Productivity And Organizational Commitment”, *Journal Of Nursing Management*, Vol.9, No.4, Pp. 191-204.

Luna Berry, *Psychology at Work*, San Francisco: Mc Graw Hill Co. Inc., 1997, s.46

Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*, 6th Ed. McGraw-Hill, Inc, New York. Pp.222.

Martin, K.D. Ve Cullen, J.B. (2006). Continuities and Extentions of Ethical Climate Theory: A Meta – Analytic Review. *Journal of Business Ethics*, 69, 175 – 194.

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

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

Martin, K. D. Ve Cullen, J. B. (2006). Continuities And Extensions Of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review. *Journal Of Business Ethics*, 69(2), 175- 194

Mellor, S. ve Others. (2001). Employees' Nonwork Obligations and Organization Commitment: A New Way to Look at the Relationship. *Human Resource Management*. Vol. 40.2, 171-184.

Meyer, J.P. Allen, N.J. Ve Smith, C.A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of A Three Component Conceptualization. *Journal Of Applied Psychology*. 78.4, 538-551

Meyer, J.P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment İn The Workplace: Toward A General Model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.

Mobley, W.H. (1977). "Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover" *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.

Mobley, W., Horner, O. and Hollingsworth, A. (1978). "An Alternative of Precursors of Hospital Employee Turnover". *Journal of Applied Psychology*, 63, 408-414.

Mobley, W.H. (1982). "Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research". *Academy of Management Review*, 7(1), 111-116.

Mobley, W.H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*, MA, Addison-Wesley.

Mowday, R. T., Steers, R. M., ve Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.

Mowday, T. R., Lyman W. P. ve Steers M. R. (1982). *Employee-Organization Linkages, The Psychology Of Commitment, Absenteeism And Turnover*. New York: Academic Press. Inc.

Özdaşlı, K., Kanten, S., Kanten, P. (2009). Yöneticilerin Kariyer İlerleme Arzusu ile Örgütsel Bağlılıklarının, Akıl Hocalığı Eğilimlerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 14.3, 229-243.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2005). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Yayınları.

Özyer K. (2010). *Etik İklim Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatminin Düzenleyici Rolü*. Doktora Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Palalar Alkan, D. ve Arıkboğa, F. Ş. (2017). *Etik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Etkisi ve Bir Uygulama*:

Yönetim ve Ekonomi. Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 24(2), 349-369.

Papatya, G. ve Hamşioğlu B., (2004), “Rekabetin Yeni Gerçekliğinde Türk Aile İşletmelerinin Yeniden Yapılanma Sorunları ve Kars İli Merkez Aile İşletmelerinde Uygulama”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, 17-18 Nisan İstanbul, 264- 274.

Pazarcık, O. (2004), “Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi”,Bildiri,1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı ,İstanbul Kültür Üni.Yayımları, İstanbul 17-18 Nisan 2004 ss:33-42.

Powell, Deborah M., and John P. Meyer. (2004). “Side-Bet Theory And The Three-Component Model Of Organizational Commitment”. Journal Of Vocational Behavior. 65(1), 157-177.

Price, J. L. (1977). The Study Of Turnover. Ames, Iowa: Iowa State University Press.

Rowden, R.W. and Conine, C.T., Jr. (2005). The impact of workplace learning on job satisfaction in small US commercial banks. Journal of Workplace Learning, 17/4, 215-230

Ruiz-Palomino, P., Ruiz-Amaya, C., & Knorr, H. (2011). Employee Organizational Citizenship Behaviour: The Direct And İndirect İmpact Of Ethical Leadership. Canadian Journal Of Administrative Sciences, 28(3), 244–258.

Rusbelt, C., Farrell, D., Rogers, G., and Mainous, A. (1988). “Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction”. The Academy of Management Journal, 31(3), 599-627

Sadri, Somayed: (2013). ‘Aile Şirketlerinin Yönetimi’, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Sağlam, N. (2006). Aile Şirketlerinde Sorunlar Ve Çözüm Önerileri. T.Koçel, (Ed.). 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı İçinde (S. 499-510). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları

Saklan, A. (2010), Örgütlerde İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Sanderson, P. A. “The relationships Between Empowerment And Turnover İntention İn A Structured Environment: An Assessment Of The Navy’s Medical Service Corps, Regent University. School Of Leadership Studies, 2003

Schneider, Benjamin (1975). “Organizational Climates: An Essay”. Personal Psychology. 28: 447–479.



Schwepker, C. H., & Hartline, M. D. (2005). Managing The Ethical Climate of Customer-Contact Service Employees. *Journal of Service Research*, (7), 377-397.

Selznick, P., "Institutionalism; Old and New", *Administrative Science Quarterly*, 126, 4, 1996.

Sertçe, S. (2003). Kamu kuruluşlarında yöneticilerin iş doyumunu üzerine bir araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Sevimli, F., & İşcan, Ö. (2005). "Bireysel İş ortamına Aiti Etkenler Açısından İş Doyumu". *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), 55-65.

Shapira-Lishchinsky, O., & Rosenblatt, Z. (2009). Organizational ethics and teachers' intent to leave: an integrative approach. *Educational Administration Quarterly*, 45(5), 725-758.

Stephan P. Robbins; "Organizational Behaviour, Concepts- Controversies- Applications", Prentice Hall International inc., 1996, s. 286-287

Stevens, B. (2008). Corporate Ethical Codes: Effective Instruments For Influencing Behavior. *Journal Of Business Ethics*, (78), 601-609

Tett, R. P. Ve Meyer, J. P. "Job Satisfaction Organizational Commitment Turnover Intention, and Turnover, Path Analyses Based on Metaanalytic Findings", *Personnel Psychology*, Vol,46, Iss, 2, s.259-293, 1993

Tolentino, R.C. (2013). Organizational Commitment and Job Performance of the Academic and Administrative Personnel. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 15(1), 51-59.

Tosi, H., & Mero, N. (2003). *The Fundamentals of Organizational Behavior*. Malden, USA: Blackwell Publishing

Torun, Y. (2016). Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi, Doktora Tezi

Tütüncü, Ö. Ve Demir, M. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Analizi", *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:5, Sayı:2, s. 146-169, 2003

Uluyol, Osman (2004). *Aile Şirketleri Çatışmalar Finansal Sorunlar Ve Çözümler*. Malatya: Medipres Yayıncılık.

Ural, T. Ve Balıkcıoğlu, B. (2004). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma İle Şirket Sahibinin Kültürel Değerleri Arasındaki İlişki: Antakya Ve Kayseri Örneği*.

Yayına Hazırlayan: T. Koçel, 1. Aile İşletmeleri Kongresi (Ss. 534-546). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi

Üngüren, E., Doğan, H., Özmen, M., & Tekin, Ö. A. (2010). Otel Çalışanlarının Tükenmişlik Ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi. *Journal Of Yasar University*, 17(5), S. 2922-2937

Victor, B.; Cullen, J. B., 1988 „„The Organizational Bases Of Ethical Work Climates““, *Administrative Science Quarterly*, 101125.

Victor, B. ve Cullen, J. B., "The Organizational Bases of Ethical Work Climates.", *Administrative Science Quarterly*, 33, 1988, 101-125

Weber, James, ve Seger Julie E. (2002). “Influences Upon Organizational Ethical Subclimates: A Replication Study of A Single Firm at Two Points in Time”. *Journal of Business Ethics*. 41: 69–84.

Weiss, H.M. (2002). Deconstructing Job Satisfaction Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences. *Human Resources Management Review*, 12.2, 173-194.

Werf, R. V. (2016). 3 Key Types Of Organisational Commitment. *Effactory*: [https://www.Effactory.Com/Knowledge/Blog/3-Key-Types-Of -Organisational committment](https://www.Effactory.Com/Knowledge/Blog/3-Key-Types-Of-Organisational-committment).

Wimbush, J.C., Shepard, J. M. Ve Markham S. E. (1997). An Empirical Examination of the Relationship Between Ethical Climate and Ethical Behavior From Multiple Levels of Analysis. *Journal of Business Ethics*, 16, 1705 – 1716.

Wimbush, James C. ve Shepard Jon M. (1994). “Toward An Understanding of Ethical Climate: Its Relationship to Ethical Behavior and Supervisory Influence”. *Journal of Business Ethics*. 13: 637–647

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.

Yıldız, Gültekin, Balaban, Özlem (2008). Aile İşletmelerinde Aile Anayasasının Etkinlik Ve İşlevselliğine Yönelik Bir Araştırma. 3.Aile İşletmeleri Kongresi. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 181-190.

Yılmaz, H., (2004). “Aile Şirketlerinin Büyümelerinin Finansmanı Açısından Halka Arzı”, Bildiri,1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı ,İstanbul Kültür Üni.Yayımlı, İstanbul17-18 Nisan 2004 ss:490-498

Yılmazer, A. (2010). Örgütsel Bağlılık Ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkiler: İmalat Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 5.2, 236-250.

Yousef, D. A. (2016). “Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes Toward Organizational Change: A Study in the Local Government”, Article in International Journal of Public Administration, Marc 2016.

Yüksel, İ. (2005). İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Görgül Çalışma. Doğu Üniversitesi Dergisi, 6(2), S. 291-306.

### **Elektronik Kaynaklar**

Pricewaterhousecoopers (PwC) (2012),“Aile Şirketleri: 21. Yüzyıl’ın Vazgeçilmez İş Modeli”, Küresel Aile Şirketleri Araştırması 2012 Türkiye Sonuçları, İnternet Adresi;<http://taider.org.tr/wp-content/uploads/2013/11/pwckuresel-aile-arastirmasi-2012-turkiye-sonuclari-kasim-2012-fce8c.pdf>.

<http://www.dilekekici.com/bilgi/yonetim-nedir/>

## EKLER

### Ek 1: Anket Örneği

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde yürütülen ‘Aile İşletmelerinde Çalışanların Etik Liderlik ve Etik İklim Algılarının Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kurumsallaşmanın Aracı Rolü’ isimli çalışmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma tamamen akademik bir amaca yöneliktir ve bilimsel amaçlara yönelik kullanılacaktır.

Yoğun iş hayatınız içinde, sizi yakından ilgilendiren ankete, zaman ayırıp katıldığınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Büşra AKKURT  
Kocaeli Üniversitesi  
Yönetim ve Organizasyon

DEMOGRAFİK BİLGİLER	
Cinsiyetiniz?	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
Yaşınız?	<input type="checkbox"/> 18-25 <input type="checkbox"/> 26-35 <input type="checkbox"/> 36-44 <input type="checkbox"/> 45- 60 <input type="checkbox"/> 60- ve üzeri
Eğitim Durumunuz?	<input type="checkbox"/> Okuryazar <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön lisans-Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü
Aylık Geliriniz?	<input type="checkbox"/> Asgari ücret ve altı <input type="checkbox"/> 3000-5000 <input type="checkbox"/> 5001-7500 <input type="checkbox"/> 7501- ve üstü
Şuan çalıştığınız işletmedeki hizmet süreniz?	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 5-10 yıl <input type="checkbox"/> 10 yıldan fazla
Şuan çalıştığınız işletmede görev yaptığınız birim?	<input type="checkbox"/> Satış pazarlama <input type="checkbox"/> İnsan kaynakları <input type="checkbox"/> Finans <input type="checkbox"/> Muhasebe <input type="checkbox"/> Üretim <input type="checkbox"/> Diğer.....
ÇALIŞTIĞINIZ İŞLETME İLE İLGİLİ BİLGİLER	
Şiçe çalıştığınız firma;	<input type="checkbox"/> Aile işletmesi <input type="checkbox"/> Aile işletmesi değil
Şiçe çalıştığınız firma;	<input type="checkbox"/> Kurumsal bir firma <input type="checkbox"/> Kurumsallaşmaya çalışan bir firma <input type="checkbox"/> Kurumsallaşmamış bir firma
Çalıştığınız firmanın faaliyet alanı?	<input type="checkbox"/> Üretim <input type="checkbox"/> Ticaret <input type="checkbox"/> Hizmet

<b>Çalıştığınız firmanın faaliyet gösterdiği sektör</b>	<input type="checkbox"/> İnşaat ve inşaat malzemeleri <input type="checkbox"/> Eğitim <input type="checkbox"/> Tekstil <input type="checkbox"/> Yiyecek- içecek <input type="checkbox"/> Finans <input type="checkbox"/> Turizm <input type="checkbox"/> Kimyasal ürünler <input type="checkbox"/> Makine – metal <input type="checkbox"/> Diğer.....
<b>Şirketinizdeki çalışan sayısı</b>	<input type="checkbox"/> 1-10 <input type="checkbox"/> 11-30 <input type="checkbox"/> 31-50 <input type="checkbox"/> 51 ve üzeri

Lütfen aşağıdaki maddeleri dikkatlice okuyunuz. Her bir ifadeye ne derece katıldığınızı aşağıdaki ölçeği kullanarak belirtiniz. İlgili kısımları (X) olarak işaretleyebilirsiniz.

<b>ETİK LİDERLİK</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1. Yöneticim/patronum nasıl olduğum ve nasıl hissettiğimle ilgilidir					
2. Yöneticim/patronum kişisel iletişim için zaman ayırır					
3. Yöneticim/patronum kişisel ihtiyaçlarıma önem verir					
4. Yöneticim/patronum işle ilgili duygular hakkında konuşmak için zaman ayırır					
5. Yöneticim/patronum kişisel gelişimimle gerçekten ilgilidir					
6. Yöneticim/patronum sorunlarım olduğunda ilgi gösterir					
7. Yöneticim/patronum çalışanlarına önem verir					
8. Yöneticim/patronum kontrolüm dışında ortaya çıkan sorunlardan beni sorumlu tutar					
9. Yöneticim/patronum üzerinde hiçbir kontrolüm olmayan işler için beni sorumlu tutar					
10. Yöneticim/patronum benim hatam olmayan şeyler için beni sorumlu tutar					
11. Yöneticim/patronum diğerlerinin zararına dahi olsa kendi başarısını önemser					
12. Yöneticim/patronum esas olarak kendi hedeflerine ulaşmaya odaklıdır					
13. Yöneticim/patronum astlarını kendi çıkarları için kullanır					
14. Yöneticim/patronum, önemli kararlarda astların katılımını sağlar.					
15. Yöneticim/patronum, astları karar verme sürecine dâhil etmez					
16. Yöneticim/patronum, örgütün stratejik kararlarında astlarının fikirlerini dikkate alır					
17. Yöneticim/patronum, verdiği kararları astların tavsiyeleri doğrultusunda gözden geçirir					
18. Yöneticim/patronum çalışanlarına zorlu sorumluluklar verir.					
19. Yöneticim/patronum performans görevlerimi belirleme konusunda önemli bir rol oynamama izin verir					

20. Yöneticim/patronum çevre dostu bir yaklaşımla çalışmak ister					
21. Yöneticim/patronum sürdürülebilirlik konularına ilgi gösterir					
22. Yöneticim/patronum şubemizde kullanılan materyallerin geri dönüşümünü teşvik eder					
23. Yöneticim/patronum etik ile ilgili davranış kurallarını açıkça ifade eder					
24. Yöneticim/patronum etik davranma konusunda çalışanlardan ne beklendiğini açıklar					
25. Yöneticim/patronum etik davranış kurallarını netleştirir					
26. Yöneticim/patronum çalışanların etik davranış kurallarını izlemesini sağlar					
27. Yöneticim/patronum benim ve iş arkadaşlarımla olası bir etik dışı davranış karşısında ne gibi sonuçlarla karşılaşacağımızı açıkça belirtir					
28. Yöneticim/patronum çalışanlar arasında etik kurallarıyla ilgili fikir tartışmasını teşvik eder					
29. Yöneticim/patronum etik kurallara uygun davranan çalışanlarımı takdir eder					
30. Yöneticim/patronum her bir grup üyesinden ne gibi performans beklentileri olduğunu belirtir					
31. Yöneticim/patronum her bir grup üyesinden ne beklendiğini açıklar					
32. Yöneticim/patronum benden ve çalışma arkadaşlarımdan ne beklendiğini açıklar					
33. Yöneticim/patronum öncelikleri netleştirir					
34. Yöneticim/patronum kimin hangi sorumluluğa sahip olduğunu açıkça belirtir					
35. Yöneticim/patronum verdiği sözleri tutar					
36. Yöneticim/patronum söylediği şeyleri yapması konusunda güvenilebilir					
37. Yöneticim/patronum taahhüdünü yerine getirmesi konusunda güvenilebilir					
38. Yöneticim/patronum her zaman sözünde durur					

ETİK İKLİM	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1. Bu şirkette en önemli husus, şirketteki herkes için en iyinin ne olduğudur.				
2. Bu şirkette en önemli konu, şirketteki herkesin bir bütün olarak iyiliğidir					
3. Bu şirkette en önemli meselemiz, her zaman diğer insanlar için en iyinin ne olduğudur					
4. Bu şirkette insanlar birbirlerinin iyiliğini gözetirler.					
5. Bu şirkette, müşteriler ve halk için her zaman doğru olanı yapmanı beklenir					
6. Bu şirkette en verimli yol, her zaman en doğru yoldur					

7. Bu şirkette, her bir kişinin her şeyden önce verimli çalışması beklenir					
8. İnsanlardan, diğer hususların ötesinde yasalara ve mesleki standartlara uymaları beklenir.					
9. Bu şirkette; mesleki kanun ya da etik kurallar öncelikli olarak göz önünde bulundurulurlar					
10. Bu şirkette insanlardan, yasal ya da profesyonel standartlara sıkı sıkıya uymaları beklenir					
11. Bu şirkette ilk dikkat edilen nokta, alınan bir kararın herhangi bir kanunu ihlal edip etmediğidir					
12. Şirketin kural ve prosedürlerine uymak çok önemlidir					
13. Herkesten şirketin kural ve prosedürlerine bağlı kalmaları beklenir					
14. Bu şirkette başarılı insanlar, yazılı talimatlara göre hareket ederler.					
15. Bu şirkette insanlar, şirketin politikalarına sıkı sıkıya uyarlar.					
16. Bu şirkette insanlar her şeyden önce kendi çıkarlarını korurlar					
17. Bu şirkette insanlar çoğunlukla kendileri için dışarda					
18. Bu şirkette kişinin kendi kişisel ahlakına veya etik kurallarına yer yoktur.					
19. Bu şirkette insanlardan, sonuçlarını düşünmeden, şirketin çıkarlarını arttıran bir şeyler yapmaları beklenir.					
20. Bu şirketteki insanlar tüm faaliyetlerinin dışında şirketin çıkarlarıyla ilgileniyor					
21. Bu şirkette yapılan iş sadece kurumun menfaatlerine zarar verirse yetersiz kabul edilir					
22. Bu şirkette insanların en büyük sorumluluğu maliyetleri kontrol etmektir					
23. Bu şirkette çalışanlardan kendi kişisel ve ahlaki inançlarına uygun davranmaları beklenir.					
24. Bu şirkette çalışanlar neyin doğru neyin yanlış olduğuna kendileri karar verirler.					
25. Bu şirkette en önemli konu, her bir bireyin kendi doğru veya yanlış algısıdır.					
26. Bu şirkette insanlar kendi etik değerleri tarafından yönlendirilir.					

KURUMSALLAŞMA	Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle
	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Katılıyorum
1. Çalışanlar arasında zor konularda bile anlaşma sağlamak kolay.					
2. Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma var					
3. İşletmemizin farklı bölümlerinde çalışanlar aynı kurumsal bakış açısını paylaşmakta					
4. İşletme içindeki bölümlerde ve farklı (alt/üst) düzeylerde iyi bir amaç uyumu var.					

5. Çalışanlarımız arasında işletmeye güçlü bir bağlılık kültürü var.					
6. İşletmemizin eylemleri sektörel, mesleki ve devlet kurumlarınca belirlenen standartlara uygun olarak kaydedilmektedir.					
7. İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilirliktedir.					
8. Davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlış ayırmamızı sağlayan kurumsal ahlaki kurallar var.					
9. İşletme yönetimi çalışanlardan sosyal değerlere uygun davranış göstermesini beklemektedir.					
10. İşletmemizde yönetim çalışanların etik kurallara uymasını beklemektedir.					
11. İşletme yönetimi çalışanların mesleki ve sektörel normlara uygun davranmasını beklemektedir.					
12. İşletmemiz hesap verebilirliğe sahiptir.					
13. İşletmemizin eylemleri devlet, mesleki ve sektörel kurumlarca belirlenen kurallara uygundur.					
14. İşletmemiz toplumsal değerlere uygun eylemler gerçekleştirmektedir.					
15. İşletmemiz eylemlerinden doğan sonuçların sorumluluğunu üstlenmektedir.					
16. İşletmemiz çalışanların eylemlerini kontrol etmektedir.					
17. İşletmemizde çalışanların eylemlerinin sonuçlarını işletmemiz üstlenmektedir.					
18. İşletmemiz şeffaftır.					

<b>İŞ TATMİNİ</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1. Şu anki işimden oldukça memnunum.					
2. Çoğu günler işime hevesle giderim.					
3. İşteki her günüm bitmeyecekmiş gibi gelir.					
4. İşimi eğlenceli bulurum.					
5. İşimin tatsız olduğunu düşünürüm.					

<b>İŞTEN AYRILMA NİYETİ</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1. Emekli olana kadar kalmaya niyetliyim.					
2. Sadece istisnai bir fırsat ortaya çıkarsa ayrılacağım					
3. Daha iyi bir iş çıkarsa gideceğim.					
4. En kısa zamanda ayrılmayı düşünüyorum					



