

**T.C.**  
**AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**  
**2022-YL-181**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BAĞLAMINDA**  
**TÜRKİYE’DE KAMU ÇALIŞANLARININ İDEAL LİDER**  
**ALGISINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**HAZIRLAYAN**  
**Muhammet Mustafa BİLKEN**

**TEZ DANIŞMANI**  
**Doç. Dr. Halim Emre ZEREN**

**AYDIN-2022**

**T.C.**  
**AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**  
**AYDIN**

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

...../...../2022

Muhammet Mustafa BİLKEN

## ÖZET

# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BAĞLAMINDA TÜRKİYE’DE KAMU ÇALIŞANLARININ İDEAL LİDER ALGISINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Muhammet Mustafa BİLKEN

Yüksek Lisans Tezi, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Halim Emre ZEREN

2022, XVI+ 255 Sayfa

Bu çalışma, insan kaynakları yönetimi bağlamında Türkiye’de kamu kurumunda çalışanlarının ideal liderlik algısını ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla çalışmanın örneklemini, Türkiye’nin yedi coğrafi bölgesinde bulunan yedi Büyükşehirde işçi, memur ve sözleşmeli personel statüsü ile görev yapan 524 kamu çalışanından oluşmaktadır. Araştırma verileri anket yöntemi ile toplanmıştır. Ölçekte yer alan ifadelere güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Cinsiyet değişkeni, Mann-Whitney U Testi ile yaş, eğitim, gelir, çalışma şekli ve çalışma yılı değişkenleri ise Kruskal Wallis H Testi ile ölçülmüştür. SPSS 25.0 programı ile analiz edilen veriler sonucunda, Türkiye’nin yedi Büyükşehir’inde görev yapan kamu çalışanların ideal liderde bulunması gereken özelliklere göre cinsiyet, yaş, eğitim durumu, gelir, çalışma şekli ve çalışma yılı değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

**ANAHTAR SÖZCÜKLER:** İnsan Kaynakları Yönetimi, Türk Kamu Yönetimi, Liderlik, Liderlik Yaklaşımı, İdeal Lider.

## **ABSTRACT**

### **A STUDY ON IDEAL LEADER PERCEPTIONS OF PUBLIC EMPLOYEES IN TURKEY IN THE CONTEXT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT**

Muhammet Mustafa BİLKEN

M.sc. Thesis, at Human Resources Management

Supervisor: Associate Professor Halim Emre ZEREN

2022, XVI+ 255 Pages

This study was conducted in order to reveal the ideal leadership perception of employees in public institutions in Turkey in the context of human resources management. For this purpose, the sample of the study consists of 524 public employees working in seven metropolitan cities located in seven geographical regions of Turkey with the status of worker, civil servant and contracted personnel. Research data were collected by questionnaire method. Reliability analysis was applied to the statements in the scale. The gender variable was determined by the Mann-Whitney U Test; age, education, income, working type and working year variables were measured with the Kruskal Wallis H Test. As a result of the data analyzed with the SPSS 25.0 program, it has been determined that there is a statistically significant difference between the variables of gender, age, education level, income, working type and working year according to the characteristics that the public employees working in the seven metropolitan cities of Turkey should have.

**KEYWORDS:** Human Resources Management, Turkish Public Administration, Leadership, Leadership Approach, Ideal Leader.

## ÖNSÖZ

Aydın Adnan Menderes Üniversitesi'nde geçirdiğim lisans ve yüksek lisans eğitimim boyunca benden ilgisini, engin tecrübelerini ve bilgisini esirgemeyen sevgili danışman hocam Doç. Dr. Halim Emre ZEREN' e akademik ve kişisel katkılarından dolayı en içten duygularıyla teşekkür ederim. Hem yüksek lisans eğitimimde hem de tez hazırlama sürecimde değerli bilgileri ve tecrübeleriyle bana yol göstererek büyük yardımlar eden Doç. Dr. Mustafa KESEN hocama teşekkür ederim. Akademi hayatım boyunca örnek aldığım, üretkenliği, akademik tarzı ve çalışma hevesiyle kendisini rehber edindiğim Dr. Eren Alper YILMAZ hocama teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca bana her zaman desteklerini esirmeyen Dr. Ahmet AKBULUT hocama teşekkür ederim. Çalışmamda değerli katkıları ile bana yol gösteren Dr. Ecem Buse SEVİNÇ ÇUBUK hocama teşekkür ederim. Lisans ve yüksek lisans eğitim hayatımda bana her konuda destek veren Nilay YALÇIN' a teşekkür ederim.

Tüm hayatım boyunca bana büyük fedakârlıklar gösteren ve her zaman desteklerini esirgemeyen başta anneme, babama ve aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Muhammet Mustafa BİLKEN

# İÇİNDEKİLER

|                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------|-----|
| KABUL VE ONAY SAYFASI.....                                | iii |
| BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM SAYFASI.....                       | iv  |
| ÖZET .....                                                | v   |
| ABSTRACT .....                                            | vi  |
| ÖNSÖZ.....                                                | vii |
| TABLolar DİZİNİ.....                                      | xii |
| GRAFİKLER DİZİNİ .....                                    | xiv |
| EKLER DİZİNİ .....                                        | xv  |
| KISALTMALAR DİZİNİ .....                                  | xvi |
| GİRİŞ.....                                                | 1   |
| <b>1. BÖLÜM</b> .....                                     | 7   |
| 1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ .....                        | 7   |
| 1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı.....               | 7   |
| 1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi ..... | 9   |
| 1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı .....             | 12  |
| 1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri .....    | 14  |
| 1.4.1. Liyakat/Yeterlilik İlkesi.....                     | 14  |
| 1.4.2. Eşitlik İlkesi .....                               | 15  |
| 1.4.3. Açıklık/Bilgilendirme İlkesi .....                 | 15  |
| 1.4.4. Tarafsızlık/Yansızlık İlkesi.....                  | 15  |
| 1.4.5. Güvence İlkesi .....                               | 16  |
| 1.4.6. Kariyer İlkesi .....                               | 16  |
| 1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları.....      | 17  |
| 1.5.1. İnsan Kaynakları Planlaması .....                  | 17  |
| 1.5.2. İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme .....               | 18  |
| 1.5.3. İnsan Kaynağının Eğitimi ve Gelişimi .....         | 20  |

|                                                                        |           |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.5.4. Performans Değerlendirme .....                                  | 21        |
| 1.5.5. Ücret Yönetimi .....                                            | 23        |
| 1.5.6. Kariyer Geliştirme .....                                        | 23        |
| 1.5.7. İşgören Sağlığı ve İş Güvenliği .....                           | 24        |
| 1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminde Liderliğin Rolü ve Önemi.....        | 25        |
| 1.7. Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi .....                  | 27        |
| <b>2. BÖLÜM .....</b>                                                  | <b>32</b> |
| <b>2. LİDERLİK.....</b>                                                | <b>32</b> |
| 2.1. Lider ve Liderlik Kavramı .....                                   | 32        |
| 2.2. Liderliğin Tarihsel Gelişimi.....                                 | 35        |
| 2.3. Liderlerin Özellikleri ve Yetenekleri.....                        | 36        |
| 2.4. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar .....                        | 38        |
| 2.5. Liderlerin Kullandıkları Güç Kaynakları.....                      | 39        |
| 2.6. Liderin Görevleri ve Fonksiyonları .....                          | 43        |
| 2.7. Liderlik Yaklaşımları.....                                        | 45        |
| 2.7.1. Özellikler Yaklaşımı .....                                      | 46        |
| 2.7.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları .....                         | 47        |
| 2.7.2.1. Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları .....            | 50        |
| 2.7.2.2. Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları .....              | 51        |
| 2.7.2.3. Blake ve Moun-ton'un yönetim tarzı matrisi .....              | 53        |
| 2.7.2.4. Douglas McGregor'un X ve Y teorileri.....                     | 55        |
| 2.7.2.5. Rensis Likert'in sistem 4 modeli.....                         | 56        |
| 2.7.3. Durumsallık Liderlik Yaklaşımı .....                            | 58        |
| 2.7.3.1. Fiedler'in etkin liderlik kuramı .....                        | 59        |
| 2.7.3.2. Robert House ve Martin Evans' ın Yol-Amaç yaklaşımı .....     | 60        |
| 2.7.3.3. Victor H. Vroom ve Philip W. Yetton liderlik yaklaşımı .....  | 61        |
| 2.7.3.4. Hersey ve Blanchard'ın liderliğin yaşam eğrisi yaklaşımı..... | 62        |

|                                                                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.7.3.5. Reddin'in üç boyutlu liderlik davranışı yaklaşımı .....                                                         | 64  |
| 2.7.4. Modern Liderlik Yaklaşımları .....                                                                                | 65  |
| 2.7.4.1. Etkileşimci (Transaksiyonel) liderlik .....                                                                     | 66  |
| 2.7.4.2. Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik .....                                                                     | 67  |
| 2.7.4.3. Karizmatik liderlik .....                                                                                       | 69  |
| 2.7.4.4. Hizmetkâr liderlik .....                                                                                        | 71  |
| 2.7.4.5. Etik liderlik.....                                                                                              | 72  |
| <b>3. BÖLÜM</b> .....                                                                                                    | 75  |
| 3. GEREÇ VE YÖNTEM.....                                                                                                  | 75  |
| 3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....                                                                               | 75  |
| 3.2. Araştırmanın Yöntemi .....                                                                                          | 76  |
| <b>4. BÖLÜM</b> .....                                                                                                    | 78  |
| 4. BULGULAR .....                                                                                                        | 78  |
| 4.1. Demografik Özellikler ile İlgili Bilgiler .....                                                                     | 78  |
| 4.2. Katılımcılara Göre İdeal Lider Cinsiyeti .....                                                                      | 79  |
| 4.3. Anket Cevaplarının Genel Ortalamaya Göre Değerlendirilmesi .....                                                    | 80  |
| 4.4. Liderlik ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişki .....                                                          | 83  |
| 4.4.1. Liderlik ve Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkiye yönelik Sonuçlar .....                                         | 83  |
| 4.4.2. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuçlar.....            | 90  |
| 4.4.3. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuçlar ..... | 98  |
| 4.4.4. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Gelir Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuçlar.....          | 115 |
| 4.4.5. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Çalışma Şekli Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuçlar ..... | 130 |
| 4.4.6. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Çalışma Yılı Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuçlar .....  | 138 |
| <b>5. TARTIŞMA VE SONUÇ</b> .....                                                                                        | 147 |

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| <b>6. KAYNAKLAR.....</b> | <b>160</b> |
| <b>7. EKLER .....</b>    | <b>178</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>    | <b>255</b> |



## TABLolar DİZİNİ

|                                                                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Dört Temel Amacı ve Desteklediği Faaliyetler..                                             | 14 |
| Tablo 1.2. İnsan Kaynağının Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Amaçları.....                                                     | 21 |
| Tablo.1.3. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Farkları.....                                                            | 29 |
| Tablo 2.1. Liderlik Tanımlarının Kronolojik Tablosu.....                                                                           | 34 |
| Tablo 2.2. Liderlik Kavramının Tarihsel Gelişimi.....                                                                              | 36 |
| Tablo 2.3. Liderin Fiziksel, Zihinsel ve Kişilik Özellikleri .....                                                                 | 38 |
| Tablo 2.4. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar .....                                                                              | 39 |
| Tablo 2.5. Farklı Güç Tiplerinin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri.....                                                               | 40 |
| Tablo 2.6. Liderlik Yaklaşım ve özelliklerinin Tarihsel Gelişimi.....                                                              | 45 |
| Tablo 2.7. Araştırmacılara Göre Liderlik Özellikleri.....                                                                          | 47 |
| Tablo 2.8. Davranışsallar Liderlik Çalışmalarının Tarihsel Gelişimi .....                                                          | 49 |
| Tablo 2.9. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışması Liderlik Tarzları .....                                                      | 51 |
| Tablo 2.10. Blake ve Moun-ton'un Yönetim Tarzı Matriksi.....                                                                       | 54 |
| Tablo 2.11. Rensis Likert'ın Sistem 4 Modeli .....                                                                                 | 57 |
| Tablo 2.12. Reddin'in Liderlik Tarzları .....                                                                                      | 65 |
| Tablo 2.13. Etkileşimci ve Dönüştürücü Lider Arasındaki Farklar .....                                                              | 69 |
| Tablo 2.14. Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Liderlerin Davranışsal Özellikleri .....                                              | 70 |
| Tablo 2.15. Hizmetkâr Liderlik Boyutları.....                                                                                      | 72 |
| Tablo 3.1. Örneklem Tablosu.....                                                                                                   | 75 |
| Tablo 3.2. Liderlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....                                                                            | 76 |
| Tablo 3.3. Liderlik Ölçeğinin Shapiro-Wilk Analizi Sonuçları .....                                                                 | 77 |
| Tablo 4.1. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri.....                                                                         | 79 |
| Tablo 4.2. Katılımcıların Genel Ortalama Değerlendirme Aralığı.....                                                                | 80 |
| Tablo 4.3. Katılımcıların Liderlik Ölçeğinde Yer Alan İfadelere Verdikleri Cevapların Genel Ortalamaya Göre Değerlendirilmesi..... | 81 |

|                                                                                                                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 4.4. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Genel Değerlendirme Mann-Whitney U Testi Sonuçları ..... | 84  |
| Tablo 4.5. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....                      | 84  |
| Tablo 4.6. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Genel Kruskal Wallis H Testi Sonuçları .....                  | 90  |
| Tablo 4.7. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları .....                        | 90  |
| Tablo 4.8. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Genel Kruskal Wallis H Testi Sonuçları .....        | 99  |
| Tablo 4.9. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....               | 99  |
| Tablo 4.10. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Gelir Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Genel Kruskal Wallis H Testi Sonuçları .....               | 115 |
| Tablo 4.11. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Gelir Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları .....                     | 116 |
| Tablo 4.12. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Çalışma Şekli Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Genel Kruskal Wallis H Testi Sonuçları .....       | 131 |
| Tablo 4.13. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Çalışma Şekli Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları .....             | 131 |
| Tablo 4.14. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Çalışma Yılı Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Genel Kruskal Wallis H Testi Sonuçları .....        | 139 |
| Tablo 4.15. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Çalışma Yılı Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları .....              | 139 |

## GRAFİKLER DİZİNİ

|                                        |    |
|----------------------------------------|----|
| Grafik 4.1. İdeal Lider Cinsiyeti..... | 80 |
|----------------------------------------|----|



## **EKLER DİZİNİ**

|                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------|-----|
| Ek 1. Yaş Değişkenine İlişkin Post Hoc Testi Sonuçları .....               | 178 |
| Ek 2. Eğitim Düzeylerine İlişkin Post Hoc Testi Sonuçları .....            | 185 |
| Ek 3. Gelir Değişkenine İlişkin Post Hoc Testi Sonuçları .....             | 208 |
| Ek 4. Çalışma Şekilleri Değişkenine İlişkin Post Hoc Testi Sonuçları ..... | 232 |
| Ek 5. Çalışma Yılı Değişkenine İlişkin Post Hoc Testi Sonuçları .....      | 239 |
| Ek 6. Araştırma Anketi .....                                               | 253 |



## KISALTMALAR DİZİNİ

|      |                                                 |
|------|-------------------------------------------------|
| İKY  | : İnsan Kaynakları Yönetimi                     |
| İKP  | : İnsan Kaynakları Planlaması                   |
| PPS  | : Personel Planlama Sistemi                     |
| TDK  | : Türk Dil Kurumu                               |
| LBDQ | : Leadership Behavior Description Questionnaire |
| SPSS | : Statistical Package for the Social Sciences   |



## GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün işgücü ihtiyaçlarını karşılamak, iş hedefleri doğrultusunda çalışanlar seçmek ve elde tutmak, çalışan motivasyonunu artırmak, alt ve üst düzey çalışanlar arasında iletişimi sağlamak, çatışmaları önlemek, kişilerin kariyer hedeflerine göre ilerlemelerini ve mevcut işlerinde gelişmelerini sağlayacak eğitim faaliyetleri uygulanmak, yenilikleri takip etmek ve çalışan performansının sürekli iyileştirilmesini sağlamak gibi konuları ele alan bir disiplindir. Liderlik ise, kişisel amaçları ve kurumsal hedefleri doğrultusunda bireylere yol gösteren kişi olarak tanımlanmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi disiplininde lider, çalışan motivasyonunu yükseltmek ve doğru yönlendirilmelerini sağlamak, yeteneklerini ortaya çıkarmak, anlaşmazlıkları çözmek ve örgütsel amaçlara en verimli şekilde ulaşılma için önemli bir konumdur. Bu nedenle liderlik ve lider özellikleri ile ilgili, sonuç odaklı oldukları, sorunlara etkili ve farklı çözümler geliştirebildikleri, farklı bakış açılarına sahip oldukları, destekleyici oldukları gibi sosyal ve duygusal yönleriyle ilgili sayısız çalışma yapılması bu önemi göstermektedir.

Lider, çalışanların örgütsel bağlılığını yükseltme, adil ücretlendirme, ödül sistemi ile motivasyon sağlama, iş tatmin seviyesini artırma, eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile kariyer hedefleri doğrultusunda çalışanları yönlendirme, rahat bir çalışma ortamı sağlama, takım arkadaşları arasında çatışmaları azaltma, çalışmaları üst düzey yöneticilerine iletme, örgüt hedeflerini belirleme, uygulama ve denetleme gibi görevlerde yer almaktadır. Bu nedenle çalışanların beraber çalışmak istedikleri ideal lider arasında fiziksel, kişisel, duygusal ve yönetsel özellikler açısından benzerlikler olması gerekmektedir. Aksi hâlde çalışanlar ile mevcut lider arasında uyumsuzluklar ve anlaşmazlıklar ortaya çıkacaktır. Bu da çalışanların bireysel motivasyonunu ve iş tatminini olumsuz yönde etkileyerek örgütsel bağlılıklarını azaltacaktır. Benzerliklerin olmaması halinde astlarının liderin emirlerine itaat etmemesi, ast-üst ilişkilerinde çatışmalar ve iletişim sorunları gibi anlaşmazlıkları oluşturacaktır. Örgüt açısından lider ve çalışan arasında uyumsuzluk ise verimliliğin azalmasına neden olacaktır. Bu nedenle örgütler, amaçladıkları hedefleri gerçekleştirmek ve üst düzeyde verimlilik elde etmek için çalışan ile lider çalışanlarıyla arasındaki uyumu iyi analiz etmeli ve ona göre tercihler yapmalıdır.

**Problem Durumu:** Liderlik ile alakalı literatür tarandığında hem ulusal hem de uluslararası birçok çalışmaya rastlanmaktadır. Bu çalışmalar sonucunda ortaya çıkan ideal

lider özelliklerinin ülkeden ülkeye göre değiştiği ve genellenemeyeceği sonucu ortaya çıkmaktadır. Bundan dolayı ideal liderin özelliklerinde ülkelerin yaşayış şekilleri, kültürleri ve geleneklerinden kaynaklanan farklılıklar görülebileceği söylenebilir Eden ve Leviatan, (1975) tarafından İsrail’de gerçekleştirilen ideal liderlik ölçeğinde "destek verme", "işleri kolaylaştırma", "ilişkileri kolaylaştırma " ve " örgütsel hedeflere yoğunlaşma" faktörleri ön plana çıkarken Offerman vd. (1994) tarafından ABD’de geliştirilen ideal liderlik ölçeğinde "hassasiyet", "adanmışlık", "karizma", "zorbalık", "çekicilik", "zeka", "güç" ve "erkeksilik" faktörleri ön plana çıkmıştır. Ling vd. (2000) tarafından Çin’de geliştirilen diğer bir ölçekte ise "kişisel ahlak", "hedeflerde etkinlik", "insanlar arası yetenek" ve "beceriklilik" faktörlerinin ön plana çıktığı görülmüştür. (Akt. Kızıloğlu,2011: 74). Ahmed (2020) tarafından Türk ve Suudi yöneticilerin liderlik uygulamaları arasında farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan çalışmada Türk ve Suudi yöneticilerin “Güç”, “Başarı”, “Hazcılık” ve “Uyarılım” değerine göre benzer özelliklere sahip oldukları görülse de Türk yöneticilerin, “Özyönelim”, “Evrensellik”, “İyilikseverlik”, “Uyma” ve “Güvenlik” değerine Suudi yöneticilerin nazaran daha fazla önem verdikleri görülmüştür. “Geleneksellik” değerine ise Suudi yöneticiler Türk yöneticilerden daha fazla önem verdikleri saptamıştır. Gerçekleştirilen bu çalışmalar sonucunda ideal liderlik özelliklerinin ülkeden değişebileceği görülmektedir.

Yurtkoru ve Ekmekçi (2011) tarafından 2004-2005 ve 2009 - 2010 dönemlerinde Türkiye’de liderlik davranış tarzlarını ölçmek için özel sektör çalışanları üzerine bir araştırma yapılmıştır. Liderlik davranış tarzlarına ilişkin mevcut algıları ve uygulamaları gözlemlenmiş ve önceki sonuçlarla karşılaştırılmıştır. Yapılan karşılaştırma sonucunda liderlerin davranışları ve çalışanların ideal liderlik özellikleri üzerinde değişiklikler görülmüştür. 2004-2005 döneminde çalışanların ideal liderlik eğilimi paternalistik liderlik yönünde iken 2009 - 2010 döneminde bu eğilimde azalma görülmüştür. Bununla birlikte liderlerin de paternalistik liderlik davranışlarında azalma görülmüştür. Genel olarak çalışanların sistem ve kişi odaklı liderlik isteklerinde devamlılık görülmüştür.

Bu çalışma sonucuna göre kişilerin ideal liderlik özellikleri ve davranışlarında konjonktürel olarak değişiklikler gerçekleşebileceği söylenebilir. Bu çalışma kamu çalışanlarının ideal liderlik özellikleri ve davranışlarına yönelik güncel eğilimleri barındırmasından dolayı diğer çalışmalardan farklılıklar göstermektedir.

Türkçe literatür incelendiğinde liderlik ve ideal liderlik üzerine gerçekleştirilen çalışmalarının geneli özel sektör üzerinde gerçekleştirildiği görülmektedir. Özellikle kamu yönetiminde yaşanan değişimlerden sonra kamu yönetiminde liderliğe yönelik çalışmalara ihtiyaç duyulduğu düşünülmektedir.

Geleneksel kamu yönetiminde "Kamu Personeli Yönetimi" başlığı altında belirtilen kamu personel rejimi, 1980'li ve 1990'lı yıllarda ortaya çıkan yeni kamu yönetimi anlayışıyla "İnsan Kaynakları Yönetimi" olarak yeniden düzenlenmiştir (Boztepe, 2018: 222). Yeni kamu yönetimi kavramı yaygın olarak işletme yönetimi ve yeni kurumsal ekonomi anlayışı kavramları üzerine kurulduğu kabul edilmektedir. Bu görüşe göre, Kamuda mükemmelliğe ulaşmak isteniyorsa, özel sektörde fayda olarak görülen düşük maliyet, kaliteli, akılcı yönetim gibi unsurların kamuya yansması gerekmektedir (Çevikbaş, 2012: 15). İnsan kaynakları yönetimine geçiş kapsamında, "Devlet Personel Başkanlığı'nın 2009-2013 yıllarını kapsayan Stratejik Planında, hızlı, sistemli, hizmetlerin kalitesini artıran, çağdaş, sürdürülebilir ve iyileştirilebilir bir stratejik yönetim anlayışını benimseyen ve uygulayan yeni bir yönetim anlayışını vurgulamıştır. Performans odaklı, eğitim ve gelişime önem veren, etkinlik, verimlilik ve tutumluluk ilkelerine dayalı hizmet veren, vatandaş merkeze alan, akılcı, bilgi ve iletişim teknolojileriyle desteklenmiş, uygun hedefler ve hedeflere uygun esnek bir personel sistemi ve insan kaynakları yönetimi hedefleri belirlenmiştir"(Eroğlu, 2010: 230). Bu plan çerçevesinde kamu yönetiminde insan kaynakları yönetimi ve liderlik daha fazla önem kazanmıştır.

**Araştırmanın Amacı:** Bu çalışmanın genel amacı insan kaynakları yönetimi bağlamında Türkiye'de kamu çalışanlarının ideal lider algısını ortaya çıkarmaktır. Bu genel amacın doğrultusunda aşağıda sıralanan bazı alt amaçlara da ulaşılmaya çalışılmış ve araştırma sonucunda Türk kamu kamu yönetimine uygun liderlik davranış biçimleri hakkında öneriler sunulmuştur. Araştırmanın alt amaçları:

- Türkiye'deki kamu çalışanlarına göre ideal lider tipinin ortaya çıkarılması,
- Türkiye'deki kamu çalışanlarına göre ideal davranış biçimlerinin ortaya koyulması,
- Türkiye'deki kamu çalışanlarına göre ideal lider cinsiyetinin belirlenmesi,
- Türkiye'deki kamu çalışanlarına göre ideal lider özelliklerinin demografik verilere göre değişkenliklerinin ortaya koyulması şeklinde ifade edilebilir.

**Araştırmanın Önemi:** Çağdaş kamu yönetiminin yarattığı "esnek, katılımcı, demokratik, güvenli ve dayanışma düzeyi yüksek" örgütler, örgütün hem kendi içinde hem de dış çevre ile etkileşimini geliştirmektedir. Sonuç olarak, Çağdaş kamu yönetimi yaklaşımlarıyla kamu yönetimi "vatandaş odaklı, açık, sorumlu, etik, merkezi olmayan" bir yapı haline gelmiştir (Doğan, 2015: 281). Bu değişim neticesinde çağdaş kamu yönetiminde işe alım, performans değerlendirme, hizmet içi eğitim, adil ve objektif insan kaynakları planlaması, yazılımsal sistemlerin kullanımının yaygınlaştırılması, esnek İşgören sistemine kadar yapısal ve işlevsel olarak pek çok insan kaynakları uygulamaları üzerine odaklanılmıştır ( Eroğlu, 2010: 232). Gerçekleşen bu değişimler sonrasında ise insan kaynakları uygulamalarını gerçekleştirme noktasında lider ve liderin eylemleri kamu yönetiminde daha önemli hale gelmiştir.

Bir ülkenin bürokrasisini kamu çalışanları oluşturmaktadır. Kamu çalışanlarının görevi bürokratik işleri yerine getirmek ve özelde halka hizmet sunmaktır. İyi ve sorunsuz işleyen bir bürokratik sistem kamu çalışanlarının verimli çalışmalarıyla doğrudan ilişkilidir. Kamu çalışanlarının verimli hizmet sunmasındaki en önemli ölçütlerden biri liderlerinin uyumlu ve etkili olmasıdır. Lider, gerekli insan kaynağının örgüte kazandırılması, eğitimlerinin verilmesi, yeteneklerinin ve verimliliklerinin artırılması, değişen koşullara göre uyumlulaştırılması, kariyerlerinin belirlenmesi, ihtiyaçlarının giderilmesi, bağlılıklarının artırılması gibi birçok insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yöneticisi konumundadır ( Solmaz, 2018: 28). Örgütün ihtiyaçlarına göre liderin yerine getirdiği bu uygulamaların başarısı örgütün başarısını doğrudan etkilemektedir. Bundan dolayı liderin gerçekleştirdiği uygulamaların başarısızlığı ve kamu çalışanlarının liderleriyle olan uyumsuzluğu, aksayan ve uzayan bürokratik işlemleri, kamu hizmetlerinin eksikliğini, vatandaş mağduriyetini veya memnuniyetsizliğini ortaya çıkaracaktır.

Bu doğrultta çalışma; kamu çalışanlarına göre ideal lider algılarının ortaya çıkarması, mevcut ve yeni liderlere takipçilerinin yönetiminde, insan kaynakları yönetimi uygulamalarında destek bulacağı ve kendini geliştireceği bir rehber olması, Türk Kamu Yönetiminin yürütülmesinde kolaylık sağlaması, literatüre getirdiği farklı bakış açısıyla katkı sağlaması ve dolaylı olarak halka sunulan kamu hizmetinin verimini artırması noktalarında önemli görülmektedir.

## **Araştırmanın Hipotezleri**

**Hipotez 1:** Katılımcıların cinsiyetlerine göre ideal liderlik özellikleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Hipotez 2:** Katılımcıların yaşlarına göre ideal liderlik özellikleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Hipotez 3:** Katılımcıların eğitim düzeylerine göre ideal liderlik özellikleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Hipotez 4:** Katılımcıların gelirlerine göre ideal liderlik özellikleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Hipotez 5:** Katılımcıların çalışma şekillerine göre ideal liderlik özellikleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Hipotez 6:** Katılımcıların çalışma yıllarına göre ideal liderlik özellikleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Varsayımlar:** Bu çalışmada aşağıda sıralanan maddeler doğruluğu kabul edilerek test edilmeye gerek görülmemiştir:

- Katılımcıların, kamu çalışanlarına yönelik hazırlanan ankette yer alan sorulara dürüst ve herhangi bir etki altında kalmadan yanıt verecekleri varsayılmaktadır.
- Oluşturulan örneklem sayısının evreni temsil yeteneğine sahiptir.

**Sınırlılıklar:** Çalışmadaki elde edilen verilerin değerlendirmesi ve genellemesi aşağıda sıralanan sınırlılıklar çerçevesinde yapılmıştır.

- Çalışma anket kısmı sadece Türkiye'deki memur, sözleşmeli personel ve işçi olan kamu çalışanlarıyla sınırlıdır.
- Çalışmanın güvenirliliği sadece Türkiye'deki memur, sözleşmeli personel ve işçi olan kamu çalışanlarının tarafsızlığıyla sınırlıdır.
- Çalışmanın sonuçları katılımcıların sahip oldukları statüler belirlenemediğinden dolayı genel kamu çalışanlarıyla sınırlıdır.

- Tüm dünyayı etkisi altına Covid-19 pandemisi sebebiyle araştırmanın verileri evrimii anket yöntemiyle elde edilmiştir.

Çalışma beş ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, insan kaynakları yönetimi kavramı, insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi, insan kaynakları yönetiminin amacı, insan kaynakları yönetiminin temel ilkeleri, insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları ve insan kaynakları yönetiminde liderliğin rolü ve önemi hakkında bilgiler verilmektedir. İkinci bölümde ise, lider ve liderlik kavramı, liderliğin tarihsel gelişimi, liderlerin özellikleri ve yetenekleri, yönetici ve lider arasındaki farklar, liderlerin kullandıkları güç kaynakları, liderin görev ve fonksiyonları, liderlik yaklaşımları hakkında bilgiler verilmiştir. Çalışmanın nc bölümünde araştırmanın evreni ve örneklemini hakkında bilgiler verildikten sonra araştırmanın veri toplama aracı, kullanılan ölçek, toplanan verileri ölçmede kullanılan analiz teknikleri ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Dördüncü bölüm ise, araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili bilgiler, katılımcılara göre ideal lider cinsiyeti, anket cevaplarının genel ortalamaya göre değerlendirilmesi ve liderlik ile demografik özellikler arasındaki ilişkiyi inceleyen Mann-Whitney U Testi ile Kruskal Wallis H Testi sonuçları ile bulgular verilmiştir. Son olarak beşinci bölümde ise, araştırma sonucunda elde edilen veriler ışığında, Türkiye’de kamu çalışanlarının ideal lider algısını analiz eden sonuçlara yer verilmiştir.

# 1. BÖLÜM

## 1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Çalışmanın bu bölümünde, insan kaynakları yönetimi kavramı, insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi, insan kaynakları yönetiminin amacı, insan kaynakları yönetiminin temel ilkeleri, insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları ve insan kaynakları yönetiminde liderliğin rolü ve önemi hakkında bilgiler verilmiştir.

### 1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

İnsan kaynakları, işletmenin hedeflerine ulaşması ve rekabet avantajı sağlanması için örgüt içinde çalışan en üst seviyeden en alt seviyeye kadar tüm çalışanlar ile örgüt dışında bulunan potansiyel iş gücünü ifade etmektedir (Öğüt vd., 2004: 278). Dünyada yaşanan küreselleşme hareketleri, işletmeler arası artan rekabet, gelişen teknoloji ve sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş nitelikli insan kaynağına olan değeri arttırmıştır. Gelişen ve değişen dünya koşulları, liberalleşme hareketleri, çevresel hareketler ve insan hakları konusunda bilincin artması işletmeleri yeni bir arayışa sürüklemiştir. Potansiyel iş gücünün eğitim düzeyinin artması, kendini geliştirmesi ve sahip olduğu hakların farkına varması, değişim hızı, insan kaynağı çeşitliliği, işletmelerin büyüme ve küçülme hareketleri iş dünyasında yaşanan değişikliklere öncü olmuştur. Bütün bu değişiklikler zaten var olan Personel Planlama Sistemi'ni (PPS) değiştirme ve geliştirme ihtiyacı doğurmuştur (Şahin Perçin, 2016: 4).

Personel planlamanın yerini alan İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), işletmenin gereksinim duyduğu insan kaynağının bulunması, elde tutulması, etkin ve verimli bir şekilde hizmet etmesi için Personel Planlama Sistemi'nin uygulanması, eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile sürekli yetkinliklerinin arttırılması, kariyer seçimlerinde yönlendirilmesi, ücret ve ödüllendirme sistemi ile motivasyonun yükseltilmesi, bağlılığının ve iş tatmininin arttırılması ile çalışanların iş sağlığı ve güvenliğinden sorumlu olan bir yaklaşım biçimidir (Yılmaz, 2013: 25).

İnsan kaynakları yönetimi kavramı, “personel planlaması sistemine karşılık gelen yeni bir yaklaşım”, “personel planlaması sisteminden farklı ele alınarak bir kurama dayandıran yaklaşım” ve “stratejik yaklaşım” olarak üç farklı biçimde incelenmektedir (Doğanoğlu, 2001: 174). İnsan kaynakları yönetimini, “organizasyonlarda çalışan iş

gücünün istihdamı, gelişimi ve refahı için stratejik, bütünleşik ve istikrarlı bir süreç” olarak açıklamaktadır (Armstrong (2009; Eren, 2020: 2).

İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel performansı arttırmak ve rakipler arasında avantaj sağlamak amacıyla insan kaynakları fonksiyonları ile ilişkili planların uygulanması, kontrol edilmesi ve sonuçların değerlendirilmesi faaliyetleridir (Kebe, 2020: 6). Bu nedenle nitelikli insan kaynağını verimli kullanmak ve elde tutmak günümüz iş dünyasında önemli bir mesele hâline gelmiştir. Personel planlaması sisteminde insanı masraf olarak gören düşünce, insan kaynakları yönetimi sistemi ile değişmiştir. İnsana harcanan her bir gider, gelecekte elde edilecek fayda olarak görülmektedir (Erkoç, 2018: 29).

İşletme hedefleri doğrultusunda işgücü ihtiyacının karşılanması, seçilmesi ve elde tutulması, çalışanların motivasyon seviyesinin artırılması, alt ve üst kademedeki çalışanlar arasında iletişimin sağlanması, çatışmaların engellenmesi, kişilerin kariyer hedeflerine göre ilerlemesi ve mevcut işinde gelişimini sağlayacak eğitim faaliyetlerin uygulanması, yeniliklerin takip edilmesi, çalışan performansının sürekli değerlendirilmesi insan kaynakları yönetiminin genel görev ve sorumlulukları olarak özetlenebilir (Özer vd.. 2017: 9).

İnsan kaynakları yönetimi bölümünde çalışan yöneticilerin süreci başarılı bir şekilde yürütebilmeleri için şu işlevleri yerine getirmeleri gerektiği ifade edilmektedir (Özer vd. 2019: 46):

- Gerekli incelemeler yapılarak örgütün misyon ve vizyonuna uygun insan kaynakları uygulamalarının belirlenmesi ve raporu yönetime sunmak,
- Kararlaştırılan uygulamaları yürütmek, düzenlemek, incelemek ve ölçmek,
- İnsan kaynakları yönetimini ilgilendiren değişiklikleri takip etmek, örgüt kültürüne göre bunları uygulamak,
- Örgüt içinde yapılacak doğru planlama ile çalışanların iş yükünü hafifletmek,
- Çalışanların gelişimini sağlamak ve motivasyonunu yükselterek sürekli verimlilik sağlamak,
- İş gücü maliyetlerini minimum seviyeye indirmek,
- Çalışanların iş tatminini sağlayarak, kendilerini kanıtlama fırsatı vermek,

- İş yaşam kalitesini arttırmak ve
- İşveren ile işçi arasındaki hukuki sorunlara çözüm bulmak.

## 1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Çalışmak, insanın temel ihtiyaçlarını karşılaması için yürüttüğü bir faaliyettir. İlk çağlarda insanlar sadece bu temel dürtü ile yaşamlarını sürdürmüştür ve toplum örgütlenene kadar kimse beyin veya beden gücünü para karşılığında bir başka birine satmamıştır. Bu yüzden aşırı çalışmak insan doğasına aykırı bir davranıştır ve günümüz çalışma hayatında yaşanan sorunların bundan kaynaklandığı düşünülmektedir. Fakat giderek artan nüfus, dünyanın küreselleşmesi ile birlikte çalışma hayatı özellikle psikolojik olarak şekillenmektedir. Özellikle Sanayi Devrimi ile birlikte insan gücü yerini makine gücüne bırakınca verimlilik elde edilmiştir. Ancak işçilerin yeni teknolojik gelişmeler karşısında eğitimsiz ve deneyime sahip olmamaları üretimde istenilen üretkenliği sağlamamıştır. Fabrikalarda otomasyon üretime geçilmesi, iş bölümünü arttırsa da işçilerin ağır şartlar altında çalışmasını engellememiştir. Çalışanların bu kötü şartlar altında çalışması, işçilerin birlikte örgütlenmesine neden olmuştur. Çalışanlar, ağır çalışma koşullarında iyileştirici düzenlemeler yapılmasına yönelik isteklerde bulunmuşlardır. Bunun sonucunda işçilere bazı temel hak ve özgürlükler getirilmiştir. Böylece çalışma hayatı yeniden şekillenmeye başlamıştır (Özdemir, 2020: 10).

1930’larda tek görevi kayıtları tutmak olan personel bölümü, işletmenin bir parçası olarak yerini almıştır. II. Dünya Savaşı sonrası dönemde bazı işletmeler yaşanan iş gücü kıtlığından dolayı personel yönetimi alanına yönelmişlerdir. Organizasyonlara “yeni iş gücü kazandırmak ve var olan iş gücünü elde tutmak” personel yönetiminin temel görevleri arasında yerini almıştır (Erdem, 2004: 37). Bu dönemde personel yönetimi, ücret konusu üzerine odaklanarak, ücret yönetimi, personel kayıt işlemleri ve kontrolü rollerini üstlenmiştir (Pehlivan, 2019: 8).

1960 ve 1970’li yıllara kadar sadece beden gücü ile iş yapan yani mavi yakalı olarak adlandırılan işçi sınıfını ilgilendiren bir sistem olarak görülen personel planlaması, Peter F. Drucker’ın beyaz yakalıları olarak ifade edilen çalışanlarında bu sistemin içinde yer alması gerektiğini belirtmiştir (Uysal, 2014: 40). Özellikle 1973 petrol krizi ile insan kaynağına verilen değer artmıştır. Ardından 1980’lerde başlayan liberal hareketler ve ekonominin dışa açılması ile nitelikli insan gücüne duyulan ihtiyaç kendini göstermeye başlamıştır. İnsan

kaynağı yönetmek, etkin şekilde kullanmak en temel uygulama alanlarından biri hâline gelmiştir (Denizli, 2020: 21). 1960 ve 1980’li yıllarda personel yönetimi, nitelikli işgücü, ücretlendirme, verimlilik, etkinlik, insan değerleri konularına vurgu yaparken, değerlendirme, danışman, arabulucu, eğitici ve öğretici gibi çalışan odaklı roller üstlenmiştir (Pehlivan, 2019: 8). İnsanı bir maliyet unsuru olarak gören geleneksel personel yönetimi fikri 1980’li yıllarda yerini insan kaynakları yönetimi sistemine bırakmaya başlamıştır (Özdemir, 2020: 12).

İnsan kaynakları yönetimi ile Personel Planlama sistemi arasındaki farklılıkları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Özcan, 2011: 38-39):

- Personel yönetimi sisteminde örgütün temel amacı, çalışanları az ücret ile çalıştırıp daha fazla kâr elde etmek isterken; insan kaynakları yönetiminin amacı ise, örgütün kâr elde edebilmesi için insanı işletmenin en önemli kaynağı olarak görür ve çalışanların her yönden iş tatminini sağlayarak örgütsel bağlılığını arttırmaya çalışır.
- Personel yönetimi sisteminde, üstün nitelikli kişileri işe almak, bu işi alacak kişilerin işi küçümsemesi, beğenmemesi ve basit bulması nedeniyle yanlıştır; insan kaynakları yönetiminde ise, nitelikli elemanları örgüte kazandırmak önemlidir.
- Personel yönetimi sisteminde işçinin görevi sadece makinelerin çalışmasını kontrol ederek üretimin verimli olmasını sağlamaktır; insan kaynakları yönetiminde ise insan, teknolojinin gelişmesine katkı sağlayarak verimlilik sağlar ve örgüt içindeki her şey insan sayesinde gerçekleşir.
- Personel yönetimi sisteminde, bilgi ve becerisi az olan kişilerin çalışma akdi sonlandırılmalıdır; insan kaynakları yönetiminde ise, kişilerin bilgi ve becerileri sürekli geliştirilmelidir.
- Personel yönetimi sisteminde işçiler, üstleri tarafından belirlenen performans kriterlerine ulaşmaya çalışırken; insan kaynakları yönetiminde ise, çalışanlar kendi performans ölçütlerini kendileri belirler.
- Performans yönetimi sisteminde üstlerin görevi, astların yüksek verimlilik ve etkinlik göstermelerini sağlamaktır; insan kaynakları yönetiminde ise üstlerin görevi, eğitim ve gelişimine katkı sağlayacak şekilde rehberlik etmek ve danışmanlık yapmaktır.

- Personel yönetimi sisteminde, çalışanları motive etme aracı paradır ve örgüt kişiye özel ücretlendirme politikası uygular; insan kaynakları yönetiminde ise çalışanları motive etme aracı örgüt iklimi, ödül sistemleri ve başarıma arzusudur. Bu örgüt iklimini yaratmak ve çalışanları başarıya yönlendirme işletmenin görev ve sorumluluğudur.
- Personel yönetimi sisteminde, hata yapan çalışanları tespit etmek için kontrol mekanizması önemlidir. İnsan kaynakları yönetiminde ise, çalışanların hata paylarını en aza indirmek için işletme her türlü imkânı sağlamalıdır, burada kişilerin otokontrolü en etkili denetim sistemidir.
- Personel yönetimi sisteminde bilgi sistemlerinin amacı hataları tespit etmek, örgüt mallarının israfını önlemek ve usulsüzlük gibi davranışların kontrolünü sağlayarak ayrıntılı bir rapor hazırlamaktır. İnsan kaynakları yönetimi bilgi sistemlerinin amacı, tüm örgüt çalışanlarını aynı hedef doğrultusunda yönlendirmek, bilgilendirmek ve birleştirmektir.
- Personel yönetimi sisteminde derin hiyerarşi hâkimdir, astlar üstlerinden korkarlar; insan kaynakları yönetiminde ise, esnek takımlar vardır, astlar üstlerine saygı duyarlar.
- Personel yönetimi sisteminde eğitim, belli çalışanlara özeldir; insan kaynakları yönetiminde ise eğitim, herkesin hakkıdır.
- Personel yönetimi sisteminde, çalışanların karara katılması neredeyse imkânsızdır, kararlar en üst yönetici tarafından alınır; insan kaynakları yönetiminde ise, çalışanların alınan kararlara katılması istenir, bunun için her türlü imkân sağlanır.
- Personel yönetimi sisteminde çalışanlar, üstlerini memnun etmek için çaba gösterirler; insan kaynakları yönetiminde ise çalışanların amacı, müşteri memnuniyeti kazanmaktır.
- Personel yönetimi sistemlerinde uzmanlar, düzenleyici ve kaydedicidir; insan kaynakları yönetiminde ise uzmanlar, sorunlara duyarlı ve çözüm odaklı kişilerdir.
- Personel yönetimi sisteminde çalışanların iş ve özel hayatı birbirinden ayrı olarak ele alınır; insan kaynakları yönetiminde ise çalışanların iş ve özel hayatı ayrılmaz bir bütündür.

- Personel yönetimi sisteminde bireyin yaptığı önemlidir; insan kaynakları yönetiminde ise bireyin ne yaptığı ve gelecekte neler yapacağı işletme için önemlidir.
- Personel yönetimi sisteminde insan örgüt içindir; insan kaynakları yönetiminde ise örgüt birey içindir.
- Personel yönetimi sistemi gelenekseldir; insan kaynakları yönetimi modernidir.

### 1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı

Her örgüt, kuruluş amacına göre çeşitli görevlerde çalıştırmak üzere farklı eğitim ve yetenek düzeylerine sahip işgücü istihdam etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, bu çalışanların yetenekleri, eğitim seviyeleri ve çalıştıkları görev ne olursa olsun, örgüte hizmet etmeye başladıkları zamandan emeklilik dönemine kadar çalışanların yanında olarak, onların örgüt amaçları doğrultusunda verimliliğini sağlamak üzere görev almaktadır (Saldamlı, 2008: 240). Bu yönüyle insan kaynakları yönetiminin iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlar, işletmede farklı görevlerde bulunan çalışanların bilgi, deneyim ve yeteneklerini akıllıca bir biçimde planlayarak örgüte olan faydalarını en üst seviyeye çıkarmak ve işletmede çalışan en üst düzeyden en alt düzeyde çalışan her bir kişinin işten duyduğu tatminin yüksek olmasını sağlamaktır (Öğüt vd., 2004: 280).

Bu iki temel amacının yanı sıra insan kaynakları yönetiminin bireysel ve örgütsel açıdan amaçları şu şekilde özetleyebiliriz (Gürbüz, 2019: 21-22):

- Bilgili ve yetenekli iş gücünü örgüt içine almak, geliştirmek ve elde tutmak,
- Çalışanların iş tatmin seviyesini artırmak,
- Çalışanların örgütsel bağlılık seviyesini yükseltmek,
- Çalışanları motive ederek bireysel verimliliği ve örgütsel performansı geliştirmek,
- Örgüt içinde adaleti ve güvenliği sağlamak,
- Sürdürülebilir rekabet avantajını insan unsuru ile elde etmek,
- Ürün ve hizmet kalitesini artırarak, marka imajı kazanmak ve
- Yeniliklere uyum sağlamak ve değişimi yönetmek.

İnsan kaynakları yönetimi, bu hedefleri gerçekleştirirken örgütün ve bireyin faydasını maksimize etmek zorundadır. Asıl olan açık pozisyonlara uygun bir eleman almak değil, doğru pozisyona, doğru zamanda ve miktarda bir çalışan almaktır (Süer, 2017: 14). Bu işe alım süreci hızlı ve dikkatli bir şekilde yürütülmelidir. Yoksa hem işletme hem de çalışan açısından birçok sorun oluşturmaktadır. Doğru pozisyona, doğru zaman ve miktarda gerekli personel tanımlanmadığı takdirde, çalışanlar arasında uyum sorunu oluşacaktır. Bu uyum sorunu, bireysel verimliliği etkileyeceği için örgütsel performans azalacaktır. Ayrıca her bir yeni personel alımı, işletme açısından ek masraflara neden olacaktır. Yeteneklerinin altında ya da üstünde bir görevde bulunan çalışan ise, kendini işten soyutlama, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın azalması, iş arkadaşları arasında çatışma gibi sorunlarla karşılaşacaktır. Bu da kişinin hem mevcut iş alanında hem de gelecekte psikolojik olarak çaresizliğe iterek, olumsuz olarak etkileyecektir (Keklik, 2007: 42-43).

İnsan kaynakları yönetimini evrensel olarak dört temel amacı bulunmaktadır (Özer vd. 2019: 27):

**Örgütsel Amaç:** İnsan kaynakları yönetiminin var olması, örgütün ana etkinliğine yarar sağlamak olduğunu kabul etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, belirlenen kısa süreli ve uzun süreli hedefleri gerçekleştirmek amacıyla örgüte yardım edecek bir araçtır.

**Kişisel Amaç:** Çalışanların kişisel amaçlarına ulaşmasında destek olmaktır. Bir örgüt kendi amaçlarını gerçekleştirmesi için, elinde bulunan nitelikli çalışanların elde tutmak ve verimliliklerini arttırmak için çalışanların sorunlarına çözüm odaklı yaklaşarak ihtiyaçlarını karşılamak zorundadır.

**Toplumsal Amaç:** Örgüt üzerindeki olumsuz etkileri ortadan kaldırmak, toplumsal çevrenin gereksinimleri doğrultusunda sosyal ve ahlaki bilince sahip olmaktır.

**İşlevsel Amaç:** Örgüt amaçlarına uygun bir biçimde, işletmenin ihtiyacına göre kaynakların israf edilmeden az ya da çok olmadan birimin katkısını sürdürmektir.

Bu dört temel amacın desteklediği faaliyetleri bir tabloda göstermek mümkündür (Erçorumlu, 2017):

Tablo 1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Dört Temel Amacı ve Desteklediği Faaliyetler

| İnsan Kaynakları Yönetiminin Dört Temel Amacı | Katkıda Bulunduğu Faaliyetler                                                            |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Örgütsel Amaç                                 | İnsan Kaynakları Planlaması, vb.                                                         |
| Toplumsal Amaç                                | Sendikalar, Sosyal Ödemeler, Yasal Düzenlemeler, Yasal Uyum, vb.                         |
| Kişisel Amaç                                  | Eğitim ve Geliştirme, Adil Ücret Politikası, Performans Değerlendirme, Ek Hizmetler, vb. |
| İşlevsel Amaç                                 | Yerleştirme ve Değerleme                                                                 |

#### 1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri

İnsan kaynakları yönetimi temel ilkeleri altı başlık altında incelenmektedir. Bunlar; liyakat/yeterlilik ilkesi, eşitlik ilkesi, açıklık ilkesi, tarafsızlık ilkesi, güvence ilkesi ve kariyer ilkesidir.

##### 1.4.1. Liyakat/Yeterlilik İlkesi

TDK Güncel Sözlüğe göre liyakat, bir işi yapma gücünü sağlayan özel bilgi, görevi yerine getirme hâli ve yeterli olma durumudur (TDK, 2019). Liyakat ya da yeterlilik ilkesi, dar ve geniş anlamda olmak üzere iki farklı açıdan ele alınmıştır. Geniş anlamda liyakat ilkesi, sadece işletmeye giriş için değil, ilerleyen süreç içinde etkinliği ve verimliliği sağlayıcı kurallar ve uygulamaları oluşturmaktadır. Bu anlamda ilke, çalışanların yaptıkları iş karşılığında alacakları ücret, ödül veya terfi gibi uygulamalar karşısında yetenek ve başarı derecelerine göre değerlendirilmesini, kişiye göre uygulamaların olmasının önüne geçilmesini hedeflemektedir (Yılmaz, 2020: 53; Aktaş ve Cesur, 2015: 65-65).

Yeterlilik ilkesi dar anlamda ise, örgüt içindeki boş olan herhangi bir pozisyona görevlendirme ve iş alımı sırasında, o pozisyonun gereklerine göre nitelikli elemanın alınmasını ifade etmektedir (Gül ve Alaç, 2014: 50). Bu açıdan ilkenin uygulanabilmesi için düzenlenen sınav, mülakat gibi aday seçme ve belirleme yöntemlerinin herkese ilan edilmesi, başvuru yapan herkese eşit hak tanınması, adaylar için belirlenen özel ve genel şartların kabul edilebilir olması, başarı sıralamasına göre değerlendirme yapılması gibi uygulamaları içermelidir (Yılmaz, 2013: 49). Örgüt içinde adaletin oluşması, ast-üst ilişkileri arasında güvenilirliğin sağlanması, iş arkadaşları arasındaki çatışmaların engellenmesi ve örgütsel bağlılığın artırılarak iş tatmininin yükseltilmesi için liyakat ilkesi bir bütün olarak ele alınmalıdır.

#### **1.4.2. Eşitlik İlkesi**

İnsan kaynakları yönetiminin temel ilkelerinden olan eşitlik ilkesi cinsiyet, din, dil, ırk, mezhep, felsefi inanç, siyasi düşünce ve benzeri sebeplerden dolayı örgütte çalışan her bir birey arasında ayırım gözetmemeyi ifade etmektedir. Personelin örgüt içinde yükselme, terfi, ilerleme, eğitim, geliştirme ve ücret gibi konularda kendi bilgi, yetenek, beceri, teknik donanım gibi özelliklerinin dışında başka bir kriterin olmaması; özellikle işten çıkarma, uzaklaştırma gibi durumlarda da baskı altında kalmadan kendi isteği veya karşılıklı anlaşma ile başka hiçbir unsur göze alınmadan işten çıkarılmaların gerçekleştirilmesidir (Öke, 2016: 7).

#### **1.4.3. Açıklık/Bilgilendirme İlkesi**

İnsan kaynakları yönetimi açıklık ilkesi, insan kaynakları yönetim sistemleri politikalarına yönelik örgüt hedefleri, amaçları, misyon ve vizyonu çalışanlara açık, net ve belirgin bir şekilde açıklanmasıdır (Süer, 2017: 11). Çalışanların örgüt hedefleri, hizmet içi yükselme ve ilerleme şartları, performans değerlendirme, ücret politikası, disiplin kuralları hakkında bilgilendirilmesini ifade etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi sisteminin başarılı bir şekilde ilerleyebilmesi için önemli bir ilkedir. Çalışanların verilen görevi doğru ve eksiksiz yapabilmeleri için, işin tüm kriterleri işveren tarafından anlatılmalıdır. Bunun için çalışanlara oryantasyon eğitimi, bilgilendirme toplantısı, konferanslar ve seminerler verilerek destek sağlanabilir. İşin çalışan tarafından açık ve net bir şekilde anlatılmaması, örgüt açısından işin akmasına engel olarak örgütsel performansı ve verimliliği etkileyecektir. Çalışan açısından ise, yanlış yapılan her iş kişinin kendisini fiziksel ve psikolojik olarak eksik hissetme, becerememe korkusu, yeteneklerin saklanması gibi olumsuz durumlara neden olacaktır (Gül ve Alaç, 2014: 58).

#### **1.4.4. Tarafsızlık/Yansızlık İlkesi**

Üstlerin astlarına karşı tavır ve davranışları olarak ifade edilen tarafsızlık ya yansızlık ilkesinin amacı, özellikle kamu kurumlarında siyasi amaçlı işe alımları engellemek ve kamu personelinin siyasi davranış ve faaliyetler konusunda önlemler alınmasıdır. Bu nedenle kamu kurumunda çalışan personelin siyasi partilere üye olma, seçim propagandası yapma, seçim zamanı kampanyalara katılma gibi yasak ve kısıtlamalar getirilmiştir (Altın, 2015: 41).

#### **1.4.5. Güvence İlkesi**

Çalışanların örgüt kurallarına uyduğu ve işinde başarılı olduğu süreçte, işini kaybetmemesi, iş haklarını elinde tutması ve makamını koruması olan güvence ilkesi, iş görenlerin kendi çalıştığı işletmeye karşı kuşkudan uzak, güven duygusu içinde, ekonomik ve sosyal açıdan güvence altına alınması durumunu ifade etmektedir (Gül ve Alaç, 2014: 55; Öke, 2016: 7). Güvence ilkesi, işçi ve işveren açısından iki yönlü ele alınabilir. Büyük bir hata yapmadığı ve işletme kurallarına uyduğu sürece işten çıkarılmayacağını bilen işçi, işini ve işletmeyi benimser, örgütsel bağlılığı artar, ast ve üstleri ile iletişimi güçlenir. Böylece kendini işe veren işçi, kendi bilgi ve yetenekleri üstüne odaklanarak bireysel performansına olumlu katkı sağlar. Güven ortamını sağlayan işletme, çalışanların iş tatminini yükseltir. Böylece hem bireysel verimlilik hem de örgütsel verimlilik artar. Çalışanların mutluluğu, müşteri memnuniyetini kazandırır, müşteri memnuniyeti kazanan işletme ise marka imajını koruyarak rakipleri arasında avantaj sağlayabilir (Aktaş ve Cesur, 2015: 71).

#### **1.4.6. Kariyer İlkesi**

Kariyer, bir kişinin çalışmaya başladığı zamandan emeklilik dönemine kadar geçen süreç içinde ilerleyerek kendini geliştirme, kendine deneyim kazandırma arzusu ile sürdürdüğü şeref verici bir iş olarak tanımlanmaktadır (Can vd., 2016: 31). Genel anlamda kariyer, istenilen bir meslek yolunda ilerlemek, kendini geliştirmek, gelir elde etmek, sorumluluk sahibi olmak ve nüfuz ve saygınlık elde etmek için yaşam boyu yürütülen bir uğraştır (Özer vd., 2017: 38; Irmak, 2013: 149). Kariyer ilkesi, ülkelerin kendi sistemlerinde işe veya kişiye verilen öneme göre değişiklik göstermektedir. İşe yönelik kariyer sisteminde amaç, kişinin önceden kazanılmış bilgi, yetenek ve deneyimlerine göre uygun pozisyonlara yerleştirilmesidir. Bu sistemde kişiler personel seçme sınavları yerine, görev gereği istenilen özel bilgi ve yeteneklere göre uygun pozisyonlara yerleştirilmesi durumudur. Kişiye yönelik kariyer sisteminde ise, çalışanın belli ve spesifik bir pozisyon için değil, belirli bir iş için göreve getirilmesidir. Rütbe sistemi de denilen bu yöntem, genellikle kamu kurumlarında, askerlik ve akademik kadro gibi meslek gruplarında görülmektedir. Burada göreve getirilen kişinin görev ve sorumluluklarında çok önemli değişiklikler yaşanmaz. Çalışanların hizmet içinde bir üst kademeye yükselmesi durumu olarak ifade edilmektedir (Can vd., 2016: 31).

## 1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

Bir örgütün ana hedeflerini gerçekleştirmesi için gereksinim duyduğu personel ihtiyacını en uygun şekilde karşılamak, çalışan motivasyonunu yükseltmek, gelişimini sağlamak, ödüllendirmek ve elde tutmak için düzenlenen tasarı ve stratejilerin tümü insan kaynakları yönetimi olarak tanımlanmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin amacı, insan kaynakları yönetimi uygulamalarını belirleme, personel ihtiyacını karşılama, örgüt içinde doğru pozisyona yerleştirme, sürekli gelişim sağlama, performans değerlendirme, ücret politikalarını belirlemektir ve tüm bunlar insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarını oluşturmaktadır (Yılmaz, 2020: 39).

### 1.5.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan Kaynakları Planlaması (İKP), bir örgütün şimdi ve gelecek dönemde ihtiyaç duyacağı işgücü kaynağının nitel (bilgi, beceri, yetenek, donanım vb.) ve nicel olarak analiz edilerek planlanması sürecidir (Gül ve Alaç, 2014: 86). İnsan kaynakları planlaması, “zaman, yer, miktar ve nitelik” sorularına cevap vererek, pozisyona uygun kalifiyeli işgücünün doğru zaman ve yerde çalışmasını sağlamaktadır (Eren, 2020: 17). İnsan kaynakları planlamasının amacı, doğru yerde ve zamanda, doğru miktar ve nitelikteki mevcut iş gören ile olması istenen iş gören arasındaki optimal dengeyi kurmaktır (Gürbüz, 2019: 106).

İnsan kaynakları planlaması, demografik unsurlar, rekabet koşulları, yasal düzenlemeler, ekonomik şartlar, teknolojik gelişmeler ve değişiklikler gibi dış çevre unsurları ve örgüt yapısı, iş analizi, verimlilik, kalifiyeli personel gereksinimi, sosyal güvenlik ve işçi hakları gibi iç çevre unsurları olmak üzere iki temel unsur tarafından etkilenmektedir (Yılmaz, 2020: 80).

İnsan kaynakları planlaması süreci, işletme hedef ve amaçlarının belirlenmesi, mevcut personelin nitel ve nicel yönlerini analiz edilmesi, ihtiyaç duyulan personel ihtiyacının belirlenmesi, iş analizi ve iş tanımı, personel talep tahminlerinin yapılması, işe alınacak personelin işletme içinde uygun pozisyona yerleştirilmesi, hazırlanan planın uygulanması, sonuçların değerlendirilmesi ve kontrol aşamalarından oluşmaktadır (İyem, 2016: 52-53).

İnsan kaynakları planlamasının amaçları şu şekilde ifade edilebilir (Keklik, 2007: 26):

- İşletmenin ihtiyaç duyacağı insan kaynağı ile ilgili uzun ve kısa dönemli varsayımlar ortaya koymak,
- Çalışanların verimliliğini sağlamak için ihtiyaçlarını karşılamak ve örgütsel bağlılığını artırmak,
- İnsan kaynaklarına yapılan yatırımları bir masraf olarak görmemek ve bu yatırımlardan maksimum faydayı elde etmek,
- Örgütün amaçları ile gereksinim duyduğu insan kaynakları arasında uyum sağlamak,
- İşletmenin her türlü yeniliği ve değişimi takip etmesini sağlamak,
- İş gücü fazlasının olumsuz yönlerini önceden tahmin etmek ve çözüm üretmek,
- İşletme yönetiminin denetim yükünü azaltmak.

### **1.5.2. İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme**

İşletmenin hedefleri ve amaçları doğrultusunda tam verimlilik sağlaması için, insan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinden biri insan kaynağı seçimidir. Günümüzde artan küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve işletmeler arası rekabet nitelikli insan gücüne duyulan ihtiyacın önemini arttırmıştır. İş gören bulma, insan kaynakları planlamasında ortaya çıkan eksik iş gücü ihtiyacının karşılamak için, işin tanımına uygun bilgi, yetenek, beceri ve donanımına sahip iş görenleri inceleme ve örgüt içine alabilme eylemidir (Özer vd., 2019: 67).

Organizasyonların ihtiyaç duyduğu personeli bulma süreci, işletmenin uyguladığı insan kaynakları yönetim politikasına göre değişiklik göstermektedir. İşletmeler, personelin örgüt içinde hiyerarşik olarak yükselmesi veya aşağı indirilmesi (tenzili) ile iç kaynaklardan insan kaynağı ihtiyacını karşılayabilir. Bu durum hem işletmeye hem de iş görene fayda sağlayacaktır (Aktaş ve Cesur, 2015: 101; Özer vd., 2019: 69):

- İç kaynaklardan seçilecek insan kaynağı, işletme kurallarına ve düzenine alışık olduğu için uyum sorunu yaşamayacaktır.

- İşletmenin boş pozisyonlara kendi içinden çalışanları getirmesi, insan kaynağını seçme kalitesini arttıracaktır.
- Uygun pozisyona uygun insan gücünün getirilmesi, diğer çalışanların iş yükünü azaltacaktır.
- İşletmenin kendi içinden insan kaynağı temin etmesi hem zaman açısından hem de maddi açıdan tasarruf sağlayacaktır.
- Terfi olan çalışanın motivasyonu artacaktır. Motivasyonu artan çalışanın kendine güveni gelecektir ve verimliliği artacaktır. Böylece hem bireysel performans hem de örgütsel performans yükselecektir.
- Uygulanan terfi işlemlerinin adil bir biçimde gerçekleştirilmesi, örgüt içinde diğer çalışanların yükselme arzusu ile kendi yeteneklerini ön plana çıkarmasını sağlayacaktır.
- Çalışanların örgüt içinde yükselme ihtimalinin olması onların örgütsel bağlılığını ve iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir.

İşletme, iş özelliklerine göre gerekli insan gücü ihtiyacını kendi örgüt içinden karşılayamıyorsa, dış kaynaklara başvurabilir. Dış kaynaklardan çalışan istihdam edilmesi, insan kaynakları yöneticisi için zor bir süreçtir. İşletmenin dış kaynaklardan insan kaynağı bulması bazı avantajlar ve dezavantajlar sağlayabilir (Özdemir, 2020: 74):

- İşletmeye yeni katılan işçi, yeni bakış açısı getirebilir.
- İşletme içine dâhil olan yeni çalışan, yeni iş anlayışları getirebilir.
- Deneyimli kişileri eğitim ve geliştirme masrafları daha az olacaktır.
- Yeni işe alınan çalışan örgüt kültürüne, amaçlarına, kurallarına veya işe uyum sağlamayabilir.
- İşletme içinde terfi bekleyen bir grup tarafından olumsuz bakışlara neden olabilir.
- Deneyimsiz kişilerin veya yetiştirilmek için işletmeye yeni alınan insan kaynağının eğitim masrafları artar.

### 1.5.3. İnsan Kaynağının Eğitimi ve Gelişimi

Eğitim, insan kaynağının mevcut pozisyonunda verilen mevcut işi başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmesi için lazım olan bilgi, teknik, donanım ve yetenek gibi gerekli yetkinliklerin öğretilmesi sürecidir. Geliştirme ise, insan kaynağının gelecekte daha üst görevlerde yer alabileceği birimlere göre bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesi sürecidir. Eğitim, kısa sürelidir ve şimdiki iş alanına odaklanarak çalışanların örgüte uyum sağlamalarını amaçlar; geliştirme ise, uzun süreli ve gelecekteki faaliyet alanlarına odaklanarak çalışanların bir üst göreve hazırlanmasını sağlamaktadır (Gürbüz, 2019: 175).

İnsan kaynakları eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışanların mevcut iş alanında etkin ve verimli olmasını sağlarken, diğer yandan da geleceğe yönelik hazırlık için yürütülen faaliyetleri içermektedir. İnsan kaynağının eğitiminde kullanılan yöntemler şunlardır (Kaygın, 2021: 263-268):

- **İşbaşı Eğitim Yöntemi:** Çalışanların uzman kişiler yardımıyla işi yaparak öğrenmesi sürecidir.
- **İş Rotasyonu:** İşler arası bağlantının deneyimlenerek takip edilmesi ve işletmenin bir bütün olarak ele alınması için çalışanın belirli zaman aralıklarında farklı birimlerde çalıştırılmasıdır.
- **Koçluk:** Eğitimi veren kişi ve eğitim alan çalışan işini eksiksiz yapıncaya kadar sürekli iletişim hâlinindedir. Koç, çalışana deneyimlerinden bahseder, hatalarını düzeltir ve ona örnek olmaya çalışır.
- **Staj:** Çalışanların esas işe başlamadan önce, aday olarak benzer nitelikteki işleri tanıma ve deneyimleme sürecidir.
- **Oryantasyon:** İşe yeni başlayan çalışanın uyum sorununu en aza indirmek için hem işletme hem de yapılacak iş hakkında bilgilendirme yapılmasıdır.
- **Benzetim:** Eğitim sürecine katılan çalışanların gerçek iş ortamına benzer yerlerde çeşitli durumları analiz ederek deneyimlemesidir.
- **Örnek Olay:** Çalışanların mantıklı düşünme ve karar alma becerisi kazanmasını sağlamak için bir durumu ayrıntılı bir şekilde tartışmalarıdır.
- **Konferans:** Uzman bir eğitimci tarafından çalışanlara bilgi verilmesidir.

- **Uzaktan Eğitim:** Çalışanların gerek duyduğu eğitim konusunda istediği yerde ve zamanda eğitim almalarını sağlamaktadır.

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin hem işletme açısından hem de çalışanlar açısından ekonomik ve sosyal amaçları Tablo 1.2.'de gösterilmiştir

Tablo 1.2. İnsan Kaynağının Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Amaçları

| Ekonomik Amaçlar                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Sosyal Amaçlar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* Kalite artışı</li> <li>* Maliyet Azalış</li> <li>* Zaman tasarrufu</li> <li>* İş kazalarının ve devamsızlıklarının azalması</li> <li>* İşletme araç ve gereçlerinin rasyonel kullanımı ile bakım onarım masraflarının azalması</li> <li>* Hata oranlarının Düşmesi</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Çalışan örgütsel bağlılığı artar.</li> <li>* Çalışanın bireysel motivasyonu yükselir.</li> <li>* Çalışanların iş bilgisi ve deneyimi artar.</li> <li>* Çalışanların iş tatmini yükselir.</li> <li>* Çalışanların bakış açıları değişir ve yaratıcılıkları artar.</li> <li>* Çalışan arkadaşları arasında ilişkiler gelişir.</li> </ul> |

**Kaynak:** Çavuş, F. M., ve Biçer, M., 2019.

#### 1.5.4. Performans Değerlendirme

Performans yönetimi sistemi içinde yer alan performans değerlendirme, hata ve başarıların ortak sorumlulukla kabul eden, işletmenin ortak hedeflerine, bilgi transferine, eğitim ve geliştirme faaliyetlerine imkân sağlayan dinamik bir süreçtir (Barutçugil, 2015: 178). Bu bilgi alışverişinin sürekliliğinin sağlanması, işletme hedeflerine ulaşılması ve hata oranlarının en aza indirilmesi için devamlı geribildirim sağlanmalıdır. Geribildirimde amaç, çalışanlara iş tanımlarının eksiksiz yapılmasını sağlamaktır. Süreç boyunca geribildirimde bulunmak hem yöneticilerin hem de çalışanların sorumluluğundadır. Düzenli olarak sağlanan geribildirim, kötü performansın olumsuz sonuçlarını engeller, alt ve üst kademedeki çalışanların iletişimi artırır. Olumlu geribildirim ile çalışanların motivasyonu, verimliliği ve iş tatmini artar. Çalışanlar eksiklerini ve hatalarını görür kendini geliştirir, örgüt performansları artar ve yılsonunda yapılan değerlendirme görüşmelerinde olumsuz tabloların önüne geçilir. Bu boyutta performans değerlendirme sisteminin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Özer, 2020: 201):

- Çalışanların bireysel performansı ile ilgili bilgi sağlamak,
- Olumlu geribildirim sağlanan çalışanları ödüllendirmek,
- Olumsuz geribildirim oluşturan çalışanların hatalarına çözüm odaklı yaklaşmak, eksiklerini tamamlamak ve eğitimlerini sağlamak,
- Çalışanları daha yakından takip ederek kariyer hedeflerine katkı sağlamak,

- Sadece yöneticiler için değil çalışanların da kullanabileceği geribildirim sistemi oluşturmak,
- Çalışanların işletme kararlarına katılmasını sağlamak,
- Eğitim ve geliştirme faaliyetlerini belirlemek,
- İşletme sorunlarını tespit etmek.

İşletmenin yukarıdaki amaçları yerine getirebilmesi için etkili bir performans değerlendirme sistemi kullanmalıdır. Performans değerlendirme yaparken kullanılacak tek ve doğru bir yöntem yoktur. Kullanılan her bir yöntem bir diğerinin zayıf yönlerini gidermek amacıyla oluşturulmuştur. Bu yöntemlerin hangisinin kullanılacağı işletme hedeflerine ve programına göre belirlenmektedir (Çelik, 2017: 17). Örgüt içinde uygulanacak olan geribildirim adalet ve eşitlik ilkesine dayanması, çalışanların örgüte güvenini, örgütsel bağlılığını, verimliliğini ve iş tatminini arttıracaktır. Bu nedenle performans değerlendirme hem işletme yararı hem de çalışan yararı olarak iki açıdan ele alınabilir (Araç Ilgar, 2019: 14-15):

Çalışan açısından yararları:

- Üst kademedeki yöneticilerin çalışanın kendisinden neler beklediğini öğrenir.
- Çalışanın güçlü ve eksik yönlerini fark eder.
- Olumlu geribildirim alan çalışanların verimliliği artar, motivasyonu yükselir, iş tatmini artar.
- Adil bir uygulama sonucunda işletmeye olan güven duygusu gelişir.

İşletme açısından yararları:

- Örgüt performansı ve kârlılığı artar.
- Üretim ve hizmet kalitesi artar.
- Çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyeti ihtiyaçları eksiksiz olarak tanımlanır.
- İnsan kaynakları planlaması için gerekli olan bilgiler güvenli bir şekilde sağlanır.
- Adil ücret ve ödüllendirme politikaların uygulanması sağlanır.

### 1.5.5. Ücret Yönetimi

TDK Güncel Türkçe Sözlüğe göre ücret, “yapılan işin karşılığı olarak iş gücüne verilen para veya mal” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2019). Ücret yönetimi ise, işletmenin hedeflerini gerçekleştirmede ihtiyaç duyduğu nitelikli insan kaynağını işe alma, elde tutma ve örgüte çekme aşamasında fayda sağlayan insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarından biridir (Atakan, 2014: 22).

Çalışanın emeğine karşı ödenen ücret belirlenirken dikkate alınması gereken bazı ilkeler vardır. Bunlar; eşitlik ilkesi, “eşit işe eşit ücret”; dengeli ücret ilkesi, “ücretin çalışanın hayat kalitesini arttıracak kadar yüksek ve çalıştırının maliyetlerini etkilemeyecek kadar ölçülü olması”; bütünlük ilkesi, “örgüt içinde yer alan mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlar arasında bir ayrım gözetmeden bütüncül bir bakış açısı ile kapsamlı bir ücretlendirme sisteminin uygulanması”; terfi ile orantılı ücret ilkesi, “hizmet içi ilerleme sağlayan personelin bir önceki ücretine göre yeni ücretinin fazla olması”; nesnellik ilkesi, “örgüt içinde çalışan herkese hak ettiği ücretin ödenmesi”; açıklık ilkesi, “uygulanan ücretlendirme sisteminin tüm çalışanlar tarafından anlaşılabilir olmasıdır” (Kaygın, 2021: 338). Ayrıca ücret seviyesi belirlenirken “çalışan performansı, yasalar, ülke refahı, asgari hayat şartları, toplu sözleşme ve sendikal haklar” gibi unsurlar dikkate alınmalıdır (Öke, 2016: 14).

İnsan kaynakları yönetiminin önemli fonksiyonlarından biri olan ücret yönetiminin çalışan ve çalıştırın açısından farklı amaçları bulunmaktadır. İşletmenin rakipleri arasında avantaj sağlaması, üretkenlik ve verimlilik elde etmesi için nitelikli insan kaynağına ihtiyacı vardır. Bu yüzden ücret yönetimi, ihtiyaç duyulan insan kaynağının işe alınması ve elde tutulmasını sağlar. Çalışanların iş tatmin seviyelerini yükseltir ve bireysel performansı artırır. Adil bir ücretlendirme sistemi ile çalışanların işletmeye olan güveni artar ve işten ayrılma istekleri azalır. Böylece işletmenin iş gören devir hızı azalır. İşten ayrılma ve yeni işe alma masrafları azalır. Doğru planlanmış ve uygulanış ücretlendirme sistemi ile ücret konusu ile ilgili çalışanlardan gelen şikâyet azalır (Çavuş ve Biçer, 2019: 22).

### 1.5.6. Kariyer Geliştirme

Kariyer geliştirme, kariyer yönetimi ve kariyer planlaması uygulamalarının bütün olarak ele alınması ile oluşan süreçtir. Kariyer planlama, insan kaynağının bireysel ve örgütsel amaçları bir bütün olarak ele alması, görevini başarılı bir şekilde yerine getirmesi

ve ilerleyen dönemlerde üst pozisyonlara ulaşabilmesi için kendini geliştirmesi sürecidir. Kariyer yönetimi ise, insan kaynakları yönetimi sorumluluğu altında hem bireysel yeteneklerin hem de örgütsel hedeflerin karşılanması için işe yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme gibi faaliyetleri içine alan sürekli ve döngüsel bir süreçtir (Özdemir, 2010: 166-167).

Kariyer planlaması, “bireylerin kişisel performansını değerlendirmesi, güçlü ve eksik yönlerini keşfetmesi, iç çevre ve dış çevrede kariyer fırsatlarını değerlendirmesi, kısa dönem ve uzun dönem hedeflerin belirlenmesi, planların hazırlanması ve uygulanması” faaliyetlerini içerirken; kariyer yönetimi ise, “kariyer planlaması ve kariyer yönetimi sistemlerinin birleşmesinden oluşan kariyer geliştirme sisteminin insan kaynakları planlaması ile birleşimi, kariyer hedeflerinin belirlenmesi, kariyer imkânlarının duyurulması, çalışan performansının değerlendirilmesi, danışmanlık işini üstlenmesi, çalışanların iş tecrübesinin arttırılması, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin uygulanması, yeni insan kaynakları planlaması uygulamalarının geliştirilmesi” faaliyetlerini kapsamaktadır (Uğuz, 2018: 31).

Kariyer geliştirme sistemi çalışanlar açısından, “yeteneklerinin ön plana çıkmasını sağlamak, kişisel gelişimine fırsat vermek, yetenekleri geliştirmek, iş tatmin ve motivasyon seviyesini yükseltmek, örgütsel bağlılığını arttırmak, güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varmak, örgüt ile birey arasında duygusal bağ oluşturmak” gibi yararlar sağlamaktadır. İşletme ise, “çalışanların işten ayrılma niyetlerini ve devamsızlık oranlarını azaltmak, terfi ve yükselme işlemlerinin planlı bir şekilde yürütülmesini sağlamak, örgüt kültürünü güçlendirmek, çalışanların bireysel hedeflerine ulaşmasını sağlamak, çalışanların verimliliği arttırmak, nitelikli kişilerin örgüte gelmesini sağlamak ve onların örgütte kalmalarını sağlamak” gibi örgütsel yarar elde etmektedir (Tutar, 2020: 231).

#### **1.5.7. İşgören Sağlığı ve İş Güvenliği**

İşgören sağlığı, iş hayatında yaşanacak kazalara karşı çalışanların sağlıklarının korunması ve çalışma ortamında kendilerini güvende hissetmeleri ile kişilerin akıl, ruh ve vücut sağlıklarının iş-işçi uyumu ile sağlanmasıdır. İşgören güvenliği ise, iş hayatında yaşanacak kazaların ve meslek nedeni hastalıkların en aza indirilmesi için işletme tarafından gerekli tedbirlerin alınması ve çalışanların alınan bu tedbirlere eksiksiz uymakla sorumlu olmasını ifade etmektedir (Perçin vd., 2016: 476).

Dünyada işgören sağlığı ve güvenliği ile ilgili ilk kanun, İngiltere’de 1802 yılında çıkarılan “Çırakların Eğitimi ve Morali Yasası”dır. İngiltere daha sonra “1833-Fabrikalar Yasası, 1847-10 Saat Yasası ve 1918- 8 Saat Yasası”nı çıkarmıştır. 1919 yılında Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) kurulmuştur ve Türkiye 1932 yılında bu örgüte üye olmuştur. 1948 yılında Dünya Sağlık Örgütü (WHO) kurulmuştur, aynı sene Türkiye’nin üyeliği kabul edilmiştir. İnsan kaynağına verilen önemin artmaya başladığı 1970 yılında A.B.D.’ de, “Mesleki Güvenlik ve Sağlık Kanunu” çıkarılmıştır. 1972 yılında Almanya’da “İş Sağlığı ve Güvenliği ve Kaza Araştırma Merkezi” kurulmuştur. 1996 yılında ise, “Avrupa İş Sağlığı ve Güvenlik Ajansı” kurulmuştur. Bu kuruluştaki Türkiye gözlemci üye olarak yer almaktadır (Selek, 2020: 53). Türkiye’de ise işgören sağlığı ve güvenliği şu hukuki uygulamalar ile korunma altındadır: “1924-Hafta Tatili Yasası”, “1930-Umumi Hıfzıssıhha Kanunu”, “1936-3008 sayılı İş Kanunu”, “1946-Çalışma Bakanlığı Kuruldu”, “1971-1475 sayılı İş Kanunu”, “2003- 4857 sayılı İş Kanunu” ve “2012-6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu”dur (Şahin Perçin vd., 2016: 476; Selek, 2020: 54-55).

İş kazalarının engellenmesinde en önemli faktör insanın kendisidir. Bu yüzden insan kaynakları yönetimi birimi yaşanacak kazaların önlenmesi, mesleki hastalıklardan oluşan kayıpların en aza indirilmesi ve insan kaynağına gereken güvenli iş ortamının sağlanması için sürekli iş sağlığı ve güvenliği hakkında eğitimler, konferanslar ve seminerler düzenlemelidir. Çalışanlar bilgilendirilmeli ve kurallara uymaları için farkındalık oluşturulmalıdır. İş güvenliği ve sağlığı için gerekli araç-gereçler hazır, eksiksiz ve çalışır durumda bulundurulmalı ve çalışanlara bu ekipmanlar hakkında gerekli bilgiler verilmelidir (Gürbüz, 2019: 312).

## **1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminde Liderliğin Rolü ve Önemi**

Lider, “kişilerin kendi hedefleri ve örgüt hedefleri doğrultusunda onları yönlendiren, etkileyen ve rehberlik eden kişi” olarak tanımlanmaktadır. Lider; yenilikçidir, farklı bakış açısına sahiptir, geliştirici ve güvenilir, yol göstericidir, motive etme becerisine sahiptir, olayların nasıl ve ne zaman olacağından ziyade olayın kendisine ve nedenlerine odaklanır, olayları sorgular, işi doğru yapan değil; doğru işi yapandır, alt kademelerden ziyade çevresindeki kişi, olay ve durumlara odaklanır (Aydıntan, 2021: 71-73).

İnsan kaynakları yönetimi ise, işletmenin rakipleri karşısında üstünlük elde etmesi ve hedeflerini gerçekleştirmesi için gereksinim duyulan iş gücünün temin etme, elde tutma,

eğitim ve geliştirme faaliyetlerini yürütme, ücretlendirme ve ödül sistemi ile insan kaynağının değerlendirilmesi ve planlaması konularını içeren bir disiplindir. Bu nedenle insan kaynakları biriminde yer alan yönetici, örgüt için belirlenen hedefleri ve üretimi sağlayacak işçi ile yakından ilgilidir. İşi ve işçiyi koordine edecek liderin hangi tür liderlik özelliklerini seçeceği, işe ve işçinin sahip olduğu özelliğe göre belirlenmektedir. Bu yüzden insan kaynakları biriminde görev alan yöneticinin duruma ve kişiye göre davranışlarını değiştirerek en iyi liderlik biçimini seçme becerisine sahip olması, duruma uyum sağlaması gerekmektedir (Altın, 2011: 65).

İnsan kaynakları yönetimi biriminde görev yapan lider, işletmedeki her çalışanın örgütsel bağlılığını yükseltme, kariyer hedeflerine yön verme, etkinlik ve verimliliğini artırma konusunda üst kademedeki yöneticilere rapor verme, rehberlik yapma, programlar uygulama ve değerlendirme gibi görevler üstlenmektedir. Bu görevleri yerine getiren liderin, “sorumluluk alma, dürüstlük ve adalet, yeni fikirlere açık olma, anlayışlı, empati yeteneğinin gelişmiş olması, ilham verme” gibi liderlik özelliklerine sahip olması gerekmektedir (Köseoğlu, 2019: 105).

Her örgüt çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak motivasyon seviyesini yükseltecek ve iş tatminini yükseltecek lider veya liderlere gereksinim duyarlar. Bir işletmede görev yapan insan kaynakları yönetimi biriminin en önemli faaliyeti hedefleri gerçekleştirecek ve rakipler arasında üstünlük sağlayacak nitelikli insan kaynağını işe almak ve elde tutmaktır. Bu nedenle lider, örgüt kültür ve hedeflerini en iyi şekilde anlayıp, boş pozisyonları belirleyerek en uygun kişi veya kişileri örgüt içine dahil etmeli, gerekiyorsa işçi çıkarımları yapmalıdır (Aksoy, 2019: 33). Doğru işe, doğru zaman ve miktarda iş gücünü sağlayacak olan insan kaynakları planlaması, insan kaynakları yönetiminin ikinci önemli faaliyet alanlarından biridir. Bu alanda görev yapan lider, işletme içinde çalışacak kişilerin nitel ve nicel olarak istenilen özelliklerde olmasını sağlamalıdır. Fazla iş gücü, işletmeye fazla maliyet getirirken; eksik iş gücü hem bireysel performansı hem de örgüt performansını olumsuz etkileyecek sonuçlar doğuracaktır (Altın, 2011: 68).

Liderlerin çalışanları örgüt içinde tutması için rakiplerin sağladığı koşulların daha iyisini sağlamalıdır. Bunun için işletmeler, ücret sistemi ile eğitim ve geliştirme faaliyetlerine önem vermektedir. Adaletli ve iyi planlanmış bir ücret sistemi, çalışanın bilgi, tecrübe ve yetenekleri karşısında emeğinin karşılığını alması, çalışanların bilgi ve yeteneklerinin sürekli geliştirilmesi, başarısız olan çalışanların sorunlarının neler olduğunu

anlayıp gerekli eğitimlerin verilmesi kişileri değerli ve önemli hissettirecektir. Bu da çalışanların örgütsel bağlılığını, motivasyon seviyesini, iş tatmini ve verimliliğini yükseltecektir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile çalışanların iş becerileri artacaktır. Bu durum çalışanların iş yükünü azaltacak, takım arkadaşları arasında sorunları çözecek ve iş kazalarını azaltacaktır. İş kazalarının azalması ve sorunların çözülmesi devamsızlık ve işten ayrılma oranları da azaltacaktır. Bu nedenle liderlerin yapılan işin karşılığını bir motivasyon aracı olarak çalışana en adil şekilde vermesi, yeteneklerini ön plana çıkaracak eğitim programları oluşturması, gelecek odaklı geliştirme etkinliklerinde bulunması gerekmektedir. Bu sadece çalışanın yararına değil, işletmenin de yararına olacaktır. Her nitelikli çalışan işletme üretimine daha fazla katkı sağlayacaktır (Morkoç, 2020: 106-109).

Liderlik ve insan kaynakları yönetimi ilişkisi açısından diğer önemli fonksiyon performans değerlendirme sistemidir. İşletmede yer alan her bir çalışanın performansının değerlendirilmesi liderler-çalışan arasında sağlıklı iletişim sağlarken, örgütün hedeflerinin ne kadarının başarıldığını belirlemesine olanak sağlayacaktır (Morkoç, 2020: 110). Liderlerin düzenli aralıklarla yapacağı olumlu geri bildirim çalışan açısından eksiklerini ve başarılarını görmesi açısından fayda sağlayacaktır. Liderin çalışanın eksik yönlerini tanımlaması, çözüm bulması ve eğitimini sağlaması kişinin kendisine olan güveni arttıracaktır.

Tüm bu işlevlerin düzgün ve istikrarlı işlemesi için işletmenin özelliklerine uygun bir lidere ihtiyaç vardır. Nitelikli insan gücü doğru yönlendirilmediği sürece bireysel performans olumsuz etkilenecektir. Kötü performans kişinin kendisini yetersiz görmesine ve umutsuzluk yaşamasına neden olacaktır. Ayrıca doğru yönlendirilmeyen iş gücü, arkadaşları ile anlaşmazlık, çatışma ve sorun yaşayacaktır. Bu durum işletmenin elindeki nitelikli iş gücünün üretkenliğinin azalmasına ya da işten ayrılmasına neden olacaktır. Bu nedenle işletme liderini yönlendirme, motive etme, sorunları anlama ve çözme yeteneğine sahip kişiler arasından seçmelidir. Bu yüzden işletmenin gelecekte hangi konumda ve nerede olacağı liderin sahip olduğu nitelikler ile bağlantılıdır (Solmaz, 2018: 28).

## **1.7. Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi**

İnsan kaynağı, herhangi bir organizasyonun en pahalı bileşenlerinden biridir. Bundan dolayı insan kaynağının etkin ve verimli kullanımı hayati öneme sahiptir. Küreselleşen rekabet yarışında başarının şartlarından biri de nitelikli insan kaynağına sahip olmaktır.

Hızlı ve karmaşık değişimler işgücünün çeşitliliği, kurumlarda aranan becerilerin değişmesi, eksiksiz kalite yönetimi, kamu hizmetlerinin en hızlı ve etkin sunumu gibi faktörler, insan kaynakları yönetiminin önemini ve değerini göstermektedir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi, kamu sektöründe etkili olmaya başlamıştır. (İzci ve Yıldız, 2017: 407).

Dünya çapındaki rekabet, küreselleşme ve değişen tüketici beklentileri gibi birçok değişim, kurumlar için insan kaynaklarının önemini artırmıştır. Örgütler, kurum içi girişimcilik ve inovasyondan faydalanabilmeleri için bu gelişmeler karşısında çalışanlarını destekleyecek stratejiler aramıştır. Personel güçlendirme, işletmelerin daha yenilikçi ve esnek olma ihtiyacının bir sonucu olarak gelişmiştir. Küreselleşmeyle birlikte artan rekabet, bilinçlenen müşteri, tüketicinin korunması, ürün alternatiflerinin aşırı fazlaşması, değişken olaylar karşısında çalışanların inisiyatif kullanmasına ve hızlı karar vermesine olanak tanıma gibi çalışma yöntemleri çalışanların verimliliğine katkı sağlamıştır (Çuhadar, 2005: 1).

Kamu sektöründeki aşırı genişlemenin yanı sıra işsizlik ve enflasyondaki artışlar sonucunda devletler, 1970'lerde liberal ekonomi politikaları ve özel sektör işletmelerin uyguladığı yöntemleri uygulamak yoluyla alternatif çözümler bulmaya çalışmışlardır. Bu sorunları ele almak için hükümetler başlangıçta kamu sektörünü yeniden düzenlemeyi ve insan kaynakları yönetiminde performansa dayalı ücret sistemi gibi bazı teşvik araçlarını özel sektördeki gibi uygulamayı amaçlamışlardır. Yapılan uygulamalar sonucunda Yeni Kamu Yönetimi İşletmeciliği" yaklaşımı meydana gelmiştir. (Eliassen and Sitter, 2008; Akt. Saylam ve Leblebici, 2015:191). İşletme yönetimiyle benzer ilkelerin kullanıldığı yeni kamu işletmeciliği yaklaşımı, işletme yönetiminden etkilenmiştir. İşletme yönetimi kamu yönetiminde olduğu gibi sadece kural ve talimatlara göre hareket etmek yerine, amaç ve öncelikleri belirler ve uygular; planlama yapma, insan kaynaklarını etkin kullanma, performans değerlendirme, yapılan işin sorumluluğunu alma gibi birçok işlevi bünyesinde barındırmaktadır. Yeni kamu yönetiminin unsurları aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Özer vd., 2019:122):

- Etkin, tutumlu ve verimli yönetim
- Sonuç odaklanan yönetim biçimi
- Esnek organizasyonel yapı
- Hizmetlerin sunumunda ekonomik olma

- Âdemi merkeziyet anlayışıyla yönetim
- Yönetişim eksenli yönetim
- Vatandaş memnuniyetini merkeze alma
- Yüksek performans odaklı
- İşlerin hızlanması ve bürokrasinin azalması
- Stratejik planlama, performans yönetimi, toplam kalite yönetimi
- Hizmet içi eğitim
- Hakkaniyetli ücret politikası
- İnsan kaynakları planlaması

Yeni Kamu Yönetimi anlayışıyla “stratejik planlama, performans denetimi, performans esaslı bütçeleme, toplam kalite yönetimi, yönetim, değişim mühendisliği, yönetime katılım, kamu mali yönetimi, e-Devlet, bilişim teknolojileri, insan kaynakları yönetimi, müşteri odaklı yönetim” gibi çağdaş yönetim biçimleri önemli hale gelmiştir (Batal, 2012:1).

Tablo.1.3. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Farkları

| Personel Yönetimi         | İnsan Kaynakları Yönetimi                     |
|---------------------------|-----------------------------------------------|
| İşi temele alan           | İnsanı temele alan                            |
| Bürokratik işlemler       | Yönlendirici, geliştirici danışmanlık hizmeti |
| Durağan biçimli           | Esnek ve değişken biçimli                     |
| Kurallar, teamüller       | Görevler ve değerler                          |
| Geleneksel klasik yönetim | Toplam kalite yönetimi                        |
| Dar vizyonlu planlama     | Geniş vizyonlu planlama                       |

**Kaynak:** Sabuncuoğlu, 2016; Akt. Acar, 2019

"Kamu yönetimi" ve "insan kaynakları" kelimeleri, kamu personel yönetimini akla getirmektedir. Kamu personel yönetimi, işletme sisteminin odak noktasıdır. Devletler tarafından işe alınan kişilerin işe alımı ve takibine kadar olan süreçlerinden sorumlu bölüm olarak tanımlanmaktadır (Kaya ve Taş, 2015: 25). Kamu yönetiminde artan şeffaflık, hesap verebilirlik ve verimlilik gibi ilkeler personel yönetimi yerine insan kaynakları yönetimine geçişi zorunlu hale getirmiştir. Personel yönetimi, sınırlı sayıda sorumluluk içermesinin yanında, organizasyonlarda stratejik bir rolü bulunmamaktadır. Personel işlevlerini yerine getirmenin yanı sıra örgütsel seçimlerde de rol oynamamaktadır. Bu gibi nedenlerden dolayı, kamu yönetiminde personel yönetiminden daha geniş bir bakış açısına ihtiyacı

vardır. Çünkü geleneksel insan yönetimi, gelişen yönetim stratejisiyle bağdaşmamaktadır (Tul, 2018: 78).

Kamu personel yönetimi devam eden süreçte birçok değişiklikler ve yenilikler geçirmesine rağmen hala daha kendi içerisinde birçok sorun muhafaza etmektedir. Bu sorunlar aşağıda sıralanmıştır (Canman, 1995: 252-253; Yılmazöz, 2009: 299; Çankaya vd., 2003: 714).

- Liyakata yönelik atamaların gerçekleştirilmemesi
- Liyakat yerine sadakat aranması
- Kariyer yönetiminin geliştirilmemesi
- Çalışanların inisiyatif almaktan çekinmesi
- Ücret dengesinin uygulanmaması
- İşe uygun kişinin bulunmaması
- Çalışan denetim eksikliği
- Eğitimsel eksiklikler

Akar (2019)'a göre Türk toplumu, yeni bakış açısının bir sonucu olarak eski kamu yönetimi anlayışından önemli bir ayrılık yaşamamıştır. İşletmecilik anlayışından uzak bir şekilde atamalar ve mülakatlar hala daha devlet tarafından üstlenilmekte, insan kaynakları yönetimi gereği gibi yapılmamaktadır. Atamalarda ve işe alımlarda, liyakat sistemi, bilgi ve birikimden bağımsız olarak kayırmacılığa dayanan son derece öznel yargılarla faaliyetler gerçekleştirilmektedir (Boztepe, 2018: 207).

Kamu kuruluşları istisnasız olarak mevcut insan kaynakları yönetimi standartlarını eksiksiz olarak kullanmalıdır. Ulusal ve uluslararası ölçekte diğer işletmelerle rekabet edebilmek için kamu kuruluşlarının küresel eğilimlere ayak uydurması ve ortaya çıkan yeni yönetim uygulamalarını kabul etmeleri ve uygulamaları gerekmektedir. Ayrıca, adını ve itibarını küresel ölçekte korumak için dünya çapında entegrasyonun sürdürülmesi için yeni insan kaynakları yönetimi uygulamaları kritik öneme sahiptir (Şahin, 2012: 41).

İzci ve Yıldız (2017)' a göre kamu hizmetleri insan kaynağı olmadan sağlanamayacağı için insan kaynakları stratejik planlaması, personel haklarının görev ve

sorumluluklarının belirlenmesi, motivasyonel hususlar, performans değerlendirmesi, değişim için kurum kùltürünün oluşturulması ve hizmet içi eğitim gibi detaylı reform çalışmalarına ihtiyaç duyulmaktadır.

Kamuda personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş süreci kapsamında yeni yaklaşımlar belirlenmiştir. Öncelikle kanunların belirlediği ölçütlere göre klasik devlet memurluğu kriterler dışında, işe alınacak kişilerin liyakat, uzmanlık, performans gibi kriterler kapsamında işe alınması ve değerlendirilmesi istenilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi bağlamında kamu çalışanlarının arasında rekabeti sağlayacak ortamın sağlanması ve personelin kendini ve işle alakalı seviyesini geliştirmesini sağlayan, bir personel rejimine ulaşmak arzulanmaktadır (Güven, 2017:201).



## 2. BÖLÜM

### 2. LİDERLİK

Çalışmanın bu bölümünde, lider ve liderlik kavramı, liderliğin tarihsel gelişimi, liderlerin özellikleri ve yetenekleri, yönetici ve lider arasındaki farklar, liderlerin kullandıkları güç kaynakları, liderin görev ve fonksiyonları, liderlik yaklaşımları hakkında bilgiler verilmiştir.

#### 2.1. Lider ve Liderlik Kavramı

Doğası gereği sosyal bir varlık olan insan çeşitli gereksinimlerini karşılamak için gruplar içinde yaşamak durumundadır. Gruplar hâlinde yaşama sonucunda ise grubun amaçlarına ve hedeflerine ulaştıracak bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır (Gül ve Şahin, 2011: 238). Bu nedenle liderlik ilkel toplumlardan modern toplumlara kadar var olagelen eski bir kavramdır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 73-74).

Lider, Anglo-Saxon köklü bir sözcük olan ‘lead’ kelimesinden gelmektedir. Patika, yol, yön ve denizdeki geminin rotası anlamına gelen lead kelimesi ise gitmek, seyahat etmek fiilinden türemiştir (Minaz vd., 2019:11). Kelime Türk dil sözlüğünde ise önder, şef anlamına gelmektedir (TDK, 2021).

Literatüre bakıldığında lider ve liderlik hakkında var olan çalışmalarda ortak bir liderlik tanımına rastlanmamaktadır. Bu konuda Stogdill (1974: 7)’e göre liderlik alanında araştırma gerçekleştiren kişi sayısı kadar liderlik tanımı yapılabilir. Liderlik ile alakalı tanımlamalardan bazıları şunlardır;

Alkan (2020: 3) liderliği “bireylerin güdülenmesi” olarak tanımlamıştır. Bu güdülenme kişiden kişiye değişmekle birlikte liderliğin temel unsurlarını, liderin gücü, bu gücün kullanılması ve gücün kullanılacağı koşullar şeklinde tanımlamıştır. Bir başka tabirle lider kavramı etrafındaki insanları kendi deneyim, tecrübe, bilgi ve kişisel özellikleriyle etkilemeyi başaran kişi olarak tanımlanabilir. (Demir ve Bağlıoğlu, 2017: 9-10).

Stogdill ‘e göre liderlik grup üyeleri arasında bir etkileşimdir. Lider ise eylemleriyle insanları etkileyen onların motivasyonunu ve yeterliliklerini değiştiren kişidir (Stogdill 1974: 43-44).

Lider belirli zaman ve koşullarda örgütün amaçlarına uygun olacak şekilde grup üyelerini yönlendiren ve teşvik eden kişidir (Werner, 1993: Akt. Karagöz, 2020: 8).

Paglis ve Green'e göre (2002: 216) liderlik izleyenlerin hedeflerini belirleyip onları motive ederek performanslarını arttırmaktır.

Winston ve Patterson 'a göre (2006: 7) liderlik, farklı düzeylerde potansiyel, beceri ve bilgiye sahip izleyenleri belirlemek, onlara örgütsel amaçları benimsetmek ve onlarla bu amaçları elde etmek için motive etmektir.

Zel'e göre ise (2011: 110) liderlik, belirli sayıda insanı, belirli amaçları elde etmek için birleştirebilme, birlikte hareket ettirebilme, etkileyebilme ve bu yeteneklerin toplamıdır.

Genel olarak bu tanımlamalar ışığında lider, içinde bulunduğu grup üyelerinin bir arada olmasını sağlayan, grubu amaç ve hedeflerine ulaşması için motive eden, belirli koşullar ve durumlar içerisinde tecrübesiyle grubu yönlendiren kişi olarak tanımlanabilir (Fidan, 2019: 17). Liderliğin fonksiyonları; lider, izleyiciler ve koşullardır. “Liderlik = f (lider, izleyiciler, koşullar) “şeklinde formüle edilebilir (Koçel,2020:592).

Lider hakkında yapılmış çeşitli tanımlarda bazı yönlerden benzerlik bulunmaktadır. Bunlar; insan topluluğu, bu topluluğun amaçları ve bu amaçlar ışığında topluluğu yönetecek bir liderin olması şeklinde belirtilebilir (Cevrioğlu, 2007: 1). Ayrıca liderin bulunduğu toplumun içinden çıkabileceği gibi dışarıdan kazandırma suretiyle de oluşabileceği düşüncesi ilave edilebilir (Demir ve Bağlıoğlu, 2017: 9-10).

Liderlik, bireyler tarafından ortak hedefler ışığında oluşturulan grubun büyük bir istekle ve motivasyonla amaçlarını elde etmesi için bütün imkân ve varlıklarıyla yönlendirilen dinamik bir süreçtir. İnsandan insana değişen ve farklı anlamlar ifade eden ontolojik bir kavramdır. Bu tanımlamaların yanı sıra liderlik; sevgi, güven, tutku ve sabır içeren bir kavramdır (Özkan, 2021: 39).

Erçetin'in yaptığı kronolojik sınıflandırmaya göre liderlik tanımları Tablo 2.1'de gösterilmiştir.

Tablo 2.1. Liderlik Tanımlarının Kronolojik Tablosu

| Yıl  | Tanım                                                                                                                                 | Yıl   | Tanım                                                                                                                                                                   |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1902 | Liderlik, toplumsal faaliyetlerin merkezinde konumlanır.                                                                              | 11960 | Liderlik, amaçları gerçekleştirmede grubun isteğini arttırmadır.                                                                                                        |
| 1906 | Liderlik, toplumsal faaliyetlerin yönlendirilmesini sağlayan kişinin var olmasıdır.                                                   | 11964 | Liderlik, kurumun amaçları ve hedeflerine uygun kurumsal kültür ve ortam oluşturmaktır.                                                                                 |
| 1911 | Liderlik, gruptaki kişilerin yeteneklerini ortaya çıkarmada başarılı olmaktır.                                                        | 11968 | Liderlik, amaçlar doğrultusunda karar yetkisini kullanmaktır.                                                                                                           |
| 1921 | Liderlik, başarıya ulaşmada grup içinde çatışma ortamını en aza indirip ortak çalışma ile iş birliğini kuvvetlendirmektir.            | 11978 | Liderlik, grubun çalışma performansını üst düzeye çıkarmak için gerekli yönlendirmeleri yapmaktır.                                                                      |
| 1924 | Liderlik, grubun ortak faaliyetlere ve iş birliğine daha fazla önem göstermektir.                                                     | 11986 | Liderlik, grup üyelerinin motivasyon ve performansını olumlu etkileyebilmektir.                                                                                         |
| 1927 | Liderlik, grup içindekilerin istek ve ihtiyaçlarını denetleyerek uygun şekilde giderilmesidir.                                        | 11990 | Liderlik, duygusal ve çözümlemeli yöntemlerle çözümler ve seçenekler üretmektir.                                                                                        |
| 1930 | Liderlik, çalışanların yapması gerekenleri ikna ederek yaptırabilmektir.                                                              | 11991 | Liderlik, grubu eyleme sevk etmeye yönelik amaçları ortak hâle getirmektir.                                                                                             |
| 1935 | Liderlik, hayranlık duyulacak özelliklere sahip olmaktır.                                                                             | 11992 | Liderlik, gelişen olaylara yetkinlikle birlikte empati yaparak çözümler üretmektir.                                                                                     |
| 1939 | Liderlik, grubun amaçlarını gerçekleştirmek için motivasyon sağlamaktır.                                                              | 11993 | Liderlik, zorlu ve karmaşık işlerden çekinmemektir.                                                                                                                     |
| 1942 | Liderlik, grup üyelerini fiziksel ve duygusal olarak etkileyebilmektir.                                                               | 11994 | Liderlik, karşılaşılan durumlarda farklı düşünebilme ve çözüm üretebilmektir.                                                                                           |
| 1948 | Liderlik, çalışanların ihtiyaçlarına hâkim olma ve çalışan-kurum amaçlarını birleştirmektir.                                          | 11995 | Liderlik, grup üyelerinin iletişimine, etkileşimine hâkim olma ve fikirler yürütebilmektir.                                                                             |
| 1950 | Liderlik, amaçların belirlenmesi ve belirlenen amaçları elde etme sürecinin planlanmasıdır.                                           | 11997 | Liderlik, grup üyelerinin potansiyellerini amaçlar doğrultusunda yönlendirmek ve performanslarını kendi istekleriyle arttırabilmektir.                                  |
| 1955 | Liderlik, amaçların gerçekleştirilmesi için grubun motivasyonunu yükseltmek ve farklılıkları amaca ulaşmak için avantaja çevirmektir. | 22007 | Liderlik, bilgi birikimleri ile grup üyelerini etkileyerek kurumun amaçlarını, ilkelerini benimsetebilme ve beklenmeyen durumları en iyi şekilde atlatabilme sanatıdır. |

Bütün bu tanımlamalar ışığında liderlik olgusu yıllar geçtikçe çeşitlenmiş, değişiklikler geçirmiş ve kurumlar için daha önemli hâle gelmiştir. Özellikle 20. yüzyılda Sanayi Devrimi sonrası etkili yönetim arayışları sonucunda batı yazınında popüler bir kavram olmuştur. Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol gibi yönetim teorisyenleri bu dönemde önemli eserler vermişlerdir (Erdem ve Dikici, 2009: 199). Nitekim Tablo 2.1.'deki tanımlamalar ışığında liderlik tanımlarının sürekli bir değişim içinde olduğu görülmektedir. Liderlik başlarda yetkiyi elinde bulundurup dağıtan kişi olarak daha sınırlı tanımlamalar içinde gerçekleşirken yıllar içinde bu tanımlamalar gelişip analitik düşünme, empati kurma, dönüştürme gibi duygusal ve zihinsel yönleri gelişmiş bir yapıya dönüşmüştür.

## 2.2. Liderliğin Tarihsel Gelişimi

İnsanların birlikte yaşama geçmesiyle birlikte yetki ve görevlerin düzen içinde kullanımı ve yerine getirilmesi için ihtiyaca karşılık liderlik kurumu ortaya çıkmıştır. Dönemsel olarak liderlerde aranan özellikler değişmekle beraber ilk evrelerde daha çok güç veya cesaret gibi kişisel özellikler ön plana çıkmıştır (Deliveli: 2010: 8).

İlk kullanımı 1300’lü yıllara dayandığı düşünülen lider kavramı antik dönemlerde toplumlar üzerinde güç sahibi olan kişilere hatta mitolojik tanrılara benzetilmekteydi. Homeros’un İlyada ve Odyseia destanlarında liderlik kavramı ile ilgili çeşitli açıklamalara rastlanmaktadır. Ksenophon’un Cyropaedia adlı kitabı liderlik kavramı hakkında ortaya konulmuş ilk sistemli eser olarak görülmektedir (Tayyarlı, 2020: 7).

Bununla birlikte ilk çağda Sokrates liderde olması gereken özellikleri belirtirken Platon ise liderleri devletlerin en önemli unsuru olarak görmüştür. Orta Çağ’da Machiavelli “Prens” adlı kitabında tanrısal iktidarı ortadan kaldırmak için iyi liderlere ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir (Biçer, 2019: 39-40).

1900’lü yıllarda artmaya başlayan liderliğe yönelik bilimsel çalışmalar ilk olarak liderlerin doğal özellikleri üzerine yoğunlaşmıştır. 1930 ve 1940’lı yıllarda liderlikle alakalı farklı kişisel özellikler ortaya atılmıştır. 1940 ve 1960’larda liderlerin sadece kişisel özelliklerine odaklanmaktan ziyade davranışlarına da önem verilmeye başlanmış ve bu davranışların neler olduğu üzerine düşünülmüştür. 1960 ve 1980’lerde gelişen küresel şartlara göre değişmesi gereken liderlik davranışları üzerine çalışılmıştır (Deliveli, 2010: 10). 1990’larla birlikte karizmatik liderlik, otantik liderlik, dönüştürücü liderlik, stratejik liderlik, toksik liderlik, karanlık liderlik, spiritüel liderlik türleri üzerine araştırmalar ortaya koyulmuştur (Tuğsal, 2019: 16).

2000’li yıllardan sonra küreselleşmeyle birlikte her alanda değişim yaşanmış ve bu değişim sonucunda kurumlar insan sermayesini ve rekabet unsurunu avantaj olarak görmeye başlamıştır. Fiziksel sermayenin yerini insan sermayesinin almasıyla birlikte kurumlarda geleneksel liderlik yöntemleri yerine çalışan mutluluğu ve verimliliği odaklı modern liderlik yöntemlerine geçilmiştir (Kesgin, 2019: 15).

Günümüzde kurumların varlığını devam ettirebilmesi, verimli ve etkin bir şekilde çalışabilmesi için doğru liderlere ihtiyacı vardır. Nitekim doğru liderler insan sermayesinin

olması gerektiği şekilde yönetilmesini ve kurumsal amaçların elde edilmesini sağlamaktadır (Ayhan, 2017: 10).

Liderlik kavramının tarihsel gelişimi dönemlere göre Tablo 2.2’de verilmiştir.

Tablo 2.2. Liderlik Kavramının Tarihsel Gelişimi

| Dönem                         | Kavram                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1900 ve 1929 arası            | Liderlik egemenliğin ve gücün merkezi olarak itaat, iş birliği ve sadakat konusunda yönlendirme yeteneğidir.                                                                                                                                                                                                                      |
| 1930 ve 1939 arası            | Liderlik tanımları bireysel özellikler üzerine yapılmıştır. Liderlerin bireysel özellikleri üzerine odaklanılmıştır.                                                                                                                                                                                                              |
| 1940 ve 1949 arası            | Grup yaklaşımının öneminin artmasının yanı sıra liderin ikna kabiliyetiyle zorlama gücü birbirinden ayrılmıştır.                                                                                                                                                                                                                  |
| 1950 ve 1959 arası            | Lider grup faaliyetlerinin sürekliliğini sağlayan, ortak amaçlara ulaşmayı sağlayan ve izleyenlerin performansını arttıran kişi olarak tanımlanmaktadır.                                                                                                                                                                          |
| 1960 ve 1969 arası            | Bu dönemde liderlik üzerine çalışan araştırmacılar arasında fikir birliğine varılarak liderliği ortak amaçlar için bir araya gelen kişileri etkileme davranışı olarak nitelendirmişlerdir.                                                                                                                                        |
| 1970 ve 1979 arası            | Liderler örgütleri başlatan, sürdüren ve izleyenlerin amaçlarıyla örgütsel amaçları birleştiren kişiler olarak tanımlanmıştır. Liderlik yaklaşımı örgütsel davranış çerçevesinde değerlendirilmeye başlanmıştır.                                                                                                                  |
| 1980 ve 1989 arası            | Bu dönemde liderlik üzerine gerçekleştirilen çalışmalarda artış yaşanmış ve bu artış birçok alanda kendini göstermiştir. Bu araştırmalar sonucunda liderlik üzerine çok fazla karmaşık tanım yapılmıştır.                                                                                                                         |
| 1990’dan 21. Yüzyıla<br>Doğru | Birçok disiplinde üzerine çalışılan liderlik kavramı hakkında araştırmacılar tarafından tek bir tanım yapılamayacağı konusunda ortak görüşe varılmıştır. Bunun sebebi olarak çalışmaların ilgi odaklarının farklılık göstermesi ve yaşanan küreselleşme ile birlikte gerçekleşen kültürel, teknolojik ve toplumsal değişimlerdir. |

**Kaynak:** Tin, G., 2020

Özetle liderlik kavramının insanlığın gündeminde sürekli kaldığı ve tartışıldığı görülmektedir. Öyle ki tarihsel süreçte imparatorluklardan, krallıklardan ve kavimlerden bahsedildiği zaman genellikle akla ilk gelen liderler olmaktadır. Liderlik tarihsel sınıflandırmalar içinde de kendine Kanuni Sultan Süleyman Dönemi, Lenin Dönemi, Hitler Dönemi gibi yerler edinmiştir. İnsanlığın varlığından beri insanlıkla içi içe olan liderlik kavramı hâlâ var olmakta ve tartışılmaya devam edilmektedir (Demir, 2019: 13-14).

### 2.3. Liderlerin Özellikleri ve Yetenekleri

Farklı kaynaklarda liderlerin özellikleri üzerine çeşitli özellikler verilmiştir. Bunların bir arada toparlanarak özetlenecek olunursa şu şekilde sıralanabilir (Taşdemir, 2009: 154; Bilgiç, 2017: 94-95; Kasımoğlu ve Küçükaslan, 2005: 36; Gözüm, 2020: 7-8):

- Zeki olmak,

- Karşılaşılan olaylara karşı analitik düşünme yeteneğine sahip olmak,
- Düşündüklerini gruplara etkili bir şekilde aktarabilme becerisine sahip olmak,
- Davranış ve kararlarında tutarlı olmak,
- Grup üyeleri arasında uyum ve motivasyon sağlayabilmek,
- Katılımcı bir örgüt iklimi oluşturmak,
- İleri görüşlü olup gelecek hakkında tutarlı kararlar verebilmek,
- Ne umutsuz, karamsar olmak ne de hayalperest olmak,
- Mevcut koşulları tahlil edip imkânları doğrultusunda hareket etmek,
- Sosyal bir yapıda olup grup üyelerinde kopuk olmamak,
- Açık sözlü ve güven verici bir yapıda olmak,
- Kendine güvenerek kararsızlık duymadan başladığı işi başarılı bir şekilde bitirebilmek,
- Yaşam boyu öğrenilecek yeni şeylere açık olmak,
- Karşılaştığı durumlar karşısında değişime ve dönüşüme açık olmak,
- Grup üyelerini cesaretlendirici yapıda olmak,
- Etik davranış ilkelerine uygun davranmak,
- İletişim kanallarını etkili kullanmak,
- Olaylara farklı bakış açılarıyla bakabilmek,
- Empati yeteneğine sahip olmak,
- İyi bir dinleyici olmak,
- İnsanlar üzerinde etki bırakacak ses tonu ve anlatış biçimine sahip olmak.

Bunların dışında iyi bir lider sürekli kendini geliştirmeli, elde ettiği başarılarından tecrübeler çıkarıp geleceğini bu tecrübeler ışığında yönlendirmeli, proaktif bir şekilde sorunlara önceden hazırlıklı olup önlemler almalı, hedeflerini gerçekleştirmek için sürekli çalışmalı, saygılı ve dürüst olmalı, grup üyelerine örnek davranışlar sergileyip onların ihtiyaçlarına göre çeşitli düzenlemeler geliştirmelidir (Karagöz, 2020: 8-10; Şenkal, 2020: 41-42; Uysal, 2020: 27).

Tüm bu tanımlamalara ek olarak Zel (1999)'e göre bir liderde olması gereken fiziksel, zihinsel ve kişilik nitelikleri Tablo 2.3'te verilmiştir.

Tablo 2.3. Liderin Fiziksel, Zihinsel ve Kişilik Özellikleri

| <b>Fiziksel Özellikleri</b> | <b>Zihinsel Özellikleri</b>       | <b>Kişilik Özellikleri</b> |
|-----------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| Yaş                         | Hitabet yeteneği                  | Doğruluk                   |
| Boy                         | Bilgi/beceri                      | İçtenlik                   |
| Cinsiyet                    | Zekâ                              | Dürüstlük                  |
| Köken                       | İletişim ve ilişki kurma yeteneği | Açık sözlülük              |
| Yakışıklılık                | İleri görüşlü olma                | İstikrarlılık              |
| Olgunluk                    | İnisiyatif alabilme               | Kişisel güvene sahiplik    |
| Etrafındakilere güven verme | Duygusal olgunluk                 | İşlerin üstesinden gelme   |

**Kaynak:** Zel, 1999; Akt. Pazarbaş, M., 2012.

## 2.4. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Genellikle liderlik ve yöneticilik kavramları birlikte kullanılsa da aslında birbirinden farklı kavramlardır. Yönetimin ve yöneticiliğin merkezinde emirler, kurallar, otorite ve rasyonellik vardır. Liderlikte ise yaratıcılık, zor zamanları yönetme, farklı durumlara farklı aksiyonlar izleme ve risk almaktan çekinmeme vardır (Yılmaz, 2020: 4). Yönetici ile lider arasında yön verme ve ilham verme farklılıkları bulunmaktadır. Yönetici işlerin belirli bir düzen içinde yapılması için yön veren bir idarecidir. Lider ise bu işlerde önderlik yapan veya ilham veren kişidir (Sönmez, 2017: 7).

Liderlikle yöneticilik kavramları arasındaki fark ele alınış şekilleri ile de farklılık göstermektedir. Örneğin, yönetim biliminde 'yönetici' kavramı öne çıkarken sosyal; psikoloji alanlarında ise liderlik kavramı öne çıkmaktadır. Bununla birlikte liderlik, daha kapsamlı bir kavram olan yöneticiliğin fonksiyonları içinde yer almaktadır. Yönetici ve lider arasındaki farklar tablo 2.4'de gösterilmiştir (Özkan, 2021: 41):

Tablo 2.4. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

| Yönetici                             | Lider                                     |
|--------------------------------------|-------------------------------------------|
| İdarecidir.                          | Yenilikler getirir.                       |
| Var olan düzeni devam ettirir.       | Farklılıklar ortaya koyar.                |
| Korumaya yöneliktir.                 | Gelişim odaklıdır.                        |
| Merkezinde sistem ve yapı vardır.    | İnsanı merkeze alır.                      |
| Kontrol odaklıdır.                   | Güveni özendirir.                         |
| Kısa vadeli planlar yapar.           | Uzun vadeli planlar yapar.                |
| Ast yönetim birimlerine odaklanır.   | Üst ve ast yönetim birimlerine odaklanır. |
| Kabullenmeye odaklıdır.              | Sorgulamaya odaklıdır.                    |
| İşi olması gerektiği gibi yapar.     | Olmaması gereken işi yapar.               |
| Kaynakları ayırır.                   | Stratejiler kurar.                        |
| Kural ve yöntemleri belirler.        | Ekipler oluşturup işbirliği yapar.        |
| Çözüm üretir.                        | Alt birimlere yetki devri yapar.          |
| Sorunları takip eder ve çözer.       | İsteklendirir, güdüler.                   |
| Yapılacakları belirler.              | İleriyi planlar.                          |
| Gücünü makamından alır.              | Gücünü karizmatik liderliğinden alır.     |
| Kesin olana eğilimlidir.             | Risk almaktan korkmaz.                    |
| Başarısının temelinde sistem vardır. | Başarısının temelinde insan vardır.       |

**Kaynak:** Aydıntan, 202; Özbek, 2019; Özkara ve Sağlamarı, 2019.

Lider ve yönetici karşılaştırmaları sonucunda görülüyor ki iki kavram arasında farklılıklar vardır. Bu yüzden her yönetici bir liderdir demek doğru bir deyiş olamaz. Bir yöneticinin lider olabilmesi için liderlik vasıflarından uzmanlık ve karizmatik güç kaynaklarını taşıması gerekmektedir (Özkara ve Sağlamarı, 2019: 47). Günümüzdeki kurumlarda ekip üyelerinin duygusal durumlarıyla başa çıkabilen, onların motivasyonunu, performansını arttıran ve ilham veren liderlere ihtiyaç vardır. Bu noktada yöneticilere ise mevcut düzeni devam ettirme alanında ihtiyaç duyulmaktadır (Lunenburg, 2011: 3: Akt. Özbek, 2019: 13-14).

## 2.5. Liderlerin Kullandıkları Güç Kaynakları

Latince kökenli “potere” (to be able) kelimesinden gelen ‘power’ sözcüğü; amaçları elde edebilme olarak tanımlanmaktadır (Başaran ve Duygulu, 2014: 2). Türk Dil Kurumu’na göre ise düşünsel fiziksel ve ahlaki olarak karşı tarafta etki bırakabilme veya etkiye mukavemet gösterebilme yeteneğidir (TDK, 2021). Sosyal psikoloji, sosyoloji, felsefe ve antropoloji gibi alanların ilgisinde bulunan güç kavramı toplumsal yaşamın temellerinden biridir. Bununla birlikte güç kavramı sosyal bilimlerde birçok alanı ilgilendiren; politika, liderlik, çalışan performansı, iş tatmini, motivasyon ve karar verme gibi kavramlarla yakından ilişkidir (Meydan vd., 2018: 76-77).

Güç, kültürel ve sosyal ortamlarda oluşan ilişkilerde her durumda ve her zamanda ortaya çıkan bir olgudur (Aslantaş ve Uğur, 2018: 49-50). Güç izleyicileri etkileyip

ulaşılması gereken hedeflere yönlendirmek için potansiyel yetenektir. Güç izleyenlerin davranışlarını etkileme ve değiştirmeye imkân tanımaktadır (Özkan, 2020: 11). Güç, genel olarak izleyenlerden yapılması istenen şeyleri yaptırma, ikna etme ve yöneltmedir (Yılmaz ve Altınkurt, 2012: 15).

Liderler görevlerini yerine getirirken bazı kaynaklara ihtiyaç duymaktadır. Bunlar liderin doğasında veya yaradılışında var olan kaynaklar ve bulunduğu makamdan elde ettiği kaynaklardır. Lider elinde bulundurduğu güçlerle başkalarını etkiler. Bu etki sonucunda ise elinde bulundurduğu güç artar ve dolaylı olarak yine başkalarını etkileyebilme gücü de artar (Doğanay, 2014: 11). Bu noktada liderler elinde bulundurdukları gücü kullanırken çok dikkat etmelidir ve bu güçleri etkin bir biçimde kullanmaları gerekmektedir (Altınkurt ve Yılmaz, 2013:2). Gücün etkin ve doğru kullanımı sonucu motivasyon, performans, üretkenlik artarken yanlış şekilde kullanımı sonucunda ise örgütün gücü ve birliği olumsuz etkilenir (Bektaş ve Erkal, 2020: 49).

Liderlerin başkalarını etkileme ve yönlendirme için kullandıkları güç kaynakları; yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ile karizmatik güç olarak beş grup hâlinde sınıflandırılmıştır (French, Raven, 1968: Akt. Bakan, Büyükbeşe, 2010: 76). French ve Raven tarafından tanımlanan güç kaynaklarının çalışanlar üzerindeki etkileri aşağıdaki Tablo 2.5.'te gösterilmiştir.

Tablo 2.5. Farklı Güç Tiplerinin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

| <b>Güç Kaynağı</b> | <b>Yapıcı</b> | <b>Şikâyetçi</b> | <b>Dirençli</b> |
|--------------------|---------------|------------------|-----------------|
| Yasal Güç          | Olabilir      | Uygun            | Olabilir        |
| Ödül Gücü          | Olabilir      | Uygun            | Olabilir        |
| Zorlayıcı Güç      | Uygun Değil   | Olabilir         | Uygun           |
| Uzmanlık Gücü      | Uygun         | Olabilir         | Olabilir        |
| Güç Kaynağı        | Yapıcı        | Şikâyetçi        | Dirençli        |
| Karizmatik Güç     | <b>Uygun</b>  | <b>Olabilir</b>  | <b>Olabilir</b> |

**Kaynak:** Hodgetts, 1997; Akt., Ongun, 2015

Liderlerin başkalarını etkilemek için kullandıkları güç kaynakları aşağıdaki başlıklar hâlinde sıralanabilir (Demir, 2020: 20-23; Bakan ve Doğan, 2013: 9-10; Akın, 2019: 51-53; Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016: 118-119; Vuran, 2019: 20; Ortaöner, 2020: 9-12; Doğanay, 2014: 11).

### • Yasal Güç

Liderler ve yöneticiler astlarını etkileme ve yönetme yetkisine sahiptir. Bu yetki lider ve yöneticilere yasal güç sayesinde verilmiştir. Yasal gücün içeriğini resmi kurallar, prosedürler ve inançlar oluşturmaktadır. Kişinin bulunduğu makamdan aldığı güç ile etrafındakileri yönetme veya etkileme gücü olarak tanımlanan yasal güç konum gücü olarak da tanımlanabilir. Bir başka tabirle otoriteyi ifade etmektedir.

Hiyerarşi sıralamasında astlar üzerinde etki kurabilme imkânı tanıyan yasal güç, astlara gelen emirlere uyma ve kabul etme zorunluluğu getirmektedir. Sadece yönetici ve liderlere verilen yasal gücün varlığı örgütün mevcudiyetine bağlıdır. Örgütün olmadığı yerde yasal gücün mevcut olduğu söylenemez.

### • Ödüllendirme Gücü

Liderler izleyenlerin motivasyonunu arttırmak ve onları etkilemek için çeşitli güç kaynaklarına başvurur. Bunlardan biri olan ödüllendirme gücü, izleyenlerin performansına, bağlılıklarına ve verimliliklerine olumlu yönde katkılar sağlar. Liderler ödüllendirme gücünü kullanarak izleyenleriyle olan bağlarını kuvvetlendirir ve izleyenlerin yeteneklerini ortaya koymasını sağlar. Bu gücün kullanımı sonucunda izleyenlerin ödül alma güdüsüyle lidere itaat etmesi beklenir. Bu ödüllere terfi, ücret artışı, prim gibi yazılı, bireysel övgü, grup içinde onaylama, takdir etme gibi sözlü ödüller örnek olarak verilebilir.

Lider hangi izleyenine ne veya ne kadar ödül verileceği konusunda karar verme yetkisini elinde bulundurur. Burada önemli olan nokta liderin ödül dağıtımını adaletli, eşit ve hakkaniyetli bir şekilde yapmasıdır. Nitekim çalışanın güdülenmesi için büyük katkılar sağlayan bu ödüller adaletli şekilde verilmediği takdirde çalışanın örgütsel bağlılığını ve performansını olumsuz yönde etkileyecektir. Bu da gruptan ve işten yabancılaşmaya doğal olarak da örgüt amaçlarından uzaklaşmaya neden olacaktır. Sonuç olarak liderin ödül gücünü doğru şekilde kullanmaması astların lidere olan itaatini zayıflatacaktır.

### • Zorlayıcı Güç

Liderlerin astlarını yönetme ve kontrol etme konusundaki güç kaynaklarından biri de zorlayıcı güçtür. Ödül gücünün karşıtı olan zorlayıcı güç, astların liderlerinin emirlerine uymadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Astlardan istenilen şekilde hareket etmeleri için

kullanılan hem maddi hem de manevi olarak korkutma ve cezalandırma uygulamaları zorlayıcı gücün unsurlarıdır. Bu güç sayesinde lider, astlarına ihtar verme, ücret kesintileri yapma, ücret artışını engelleme, rütbe düşürme, kötü sicil notu verme ve işine son verme uygulamalarına başvurabilmektedir.

Zorlayıcı gücün temelinde korku vardır. Çalışan yükümlülüklerini yerine getirmediği durumda kendisine yapılacak yaptırımlardan korktuğu için bu gücü kabul eder. Bir anlamda ceza almamak için işini olması gerektiği gibi yapma zorunluluğu ortaya çıkar. Çalışanlar görevlerini yerine getirirken kişisel istek ve heves yerine ceza korkusunun sahip olması olumsuz bir durum oluşturur. Zorlayıcı gücün kullanımı dikkatli ve yerinde olmalıdır. Nitekim cezalandırma örgüte ve çalışana katkı sağlamak yerine itaatsizlik, işlerin yavaşlaması ve verimin azalması gibi olumsuz sonuçlarda ortaya çıkabilir.

#### • Uzmanlık Gücü

Tecrübe veya eğitim yoluyla elde edilmiş olan bilginin kişiye sağladığı güçtür. Liderlerin sahip olduğu bu gücünün temeli bilgi ve beceriye dayanır. Liderlerin yaptıkları işle alakalı bilgi, beceri ve yetkinliği sayesinde astlarını etkilemesi ile elde ettiği güçtür. Bu yaklaşımda liderin gücü, bilgisi ve yetkinliği ile doğru orantılıdır. Liderin sahip olduğu bilginin önemine ve o bilgiye sahip olan kişinin azlığına uzmanlık gücünü etkilemektedir. Eğer bilginin önemi büyük ve az kişi o bilgiye sahip ise liderin gücü daha da artmaktadır.

Bazı konularda uzman gücüne liderlerle birlikte astlarda sahip olabilir. Bu duruma astların teknik alanlardaki uzmanlıkları örnek verilebilir. Uzmanlık gücü çalışanları etkileme konusunda diğer güçlere göre daha faydalı bir güçtür. Çünkü çalışanlar liderlerini bilgili ve tecrübeli olarak gördüklerinde etkilenmeleri daha kolay olacaktır.

#### • Karizmatik Güç

Karizmatik gücün temelinde liderlerin başkalarının üzerinde bıraktığı pozitif düşünce, hayranlık ve iyimserlik içeren olumlu duygular vardır. Bu gücün kaynağını ise liderlerin sahip olduğu kişilik özellikleri oluşturmaktadır. Karizmatik liderlikte liderin konumu veya unvanı yerine lideri çekici ve hayran olunası bir kişi yapan kişisel özellikleri daha önemlidir. Bahsedilen bu kişisel özellikler ise başkalarına karşı sevgi ve saygıyla yaklaşma ve güven vermedir. Burada astlar yapmaları gereken işleri bir zorunluluk yerine

liderlerine duydukları sevginin gereği olarak yapmaktadırlar. Bir başka ifade ile itaatlere uymalarının nedeni lidere duydukları sevgidir.

Karizmatik liderlikte liderlere duyulan hayranlık ile liderin gücü doğru orantılıdır. Çalışanlar liderlerine duydukları hayranlık ve sevgi ile verilen emirleri daha kolay gerçekleştirir. Liderlerin çalışanları ile iletişiminin sağlıklı ve kuvvetli olması karizmatik gücünü arttırır. Karizmatik güç liderin çalışanlarına adaletli ve eşit şekilde yaklaştığı durumlarda kuvvetlenirken tam tersi durumlarda bu gücün çalışanlar üzerindeki etkisi azalmaya başlar.

## 2.6. Liderin Görevleri ve Fonksiyonları

Lider örgütün başarıya ulaşmasında başat aktördür. Lider örgütü teşvik edici uygulamalarla eğitmeli ve gelecek hedeflere hazırlamalıdır (Efil, 2010: 130). Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek, etkili ve verimli insan kaynağını oluşturmak için liderlere bazı önemli görevler düşmektedir. Bu görevler Arıgün'e göre (2018: 24-27) çatışma yönetimini, örgütsel iletişimi, takım çalışması teşvikini ve motivasyonu sağlamadır. Bir başka çalışmada ise liderin görevleri; uzlaştırma, önerilerde bulunma, amaçları belirleme, katalize etme, güven sağlama, temsil etme, ilham verme ve övme olmak üzere 8 başlık hâlinde ele alınmıştır (Herbet, Hicks ve Gullet, 1981: 239-240; Akt. Demirtaş, 1997: 12-13).

- **Uzlaştırma:** Örgüt içinde anlaşmazlıklar ortaya çıktığı durumlarda liderler anlaşmazlık yaşayan taraflar arasında arabuluculuk yaparak sorunlara çözüm bulur. Lider bu gibi durumlarda örgütün gelişimini olumsuz etkilememek için çözüm kararını hızlı bir şekilde vermelidir.
- **Önerilerde Bulunma:** Liderler, örgütsel amaçlara ulaşmak ve çalışanın kişisel birikimine katkıda bulunmak için emir vermek yerine önerilerde bulunmasıdır. Böylelikle çalışanın verilen öneriye gönüllü olarak uyması sağlanır.
- **Amaçları Belirleme:** Her organizasyon belirli amaçlar ve hedefler çerçevesinde oluşup şekillenmektedir. Bu amaçların belirlenmesinde sorumlu kişi liderlerdir. Liderler bu amaçlara uygun çalışanlar belirlemesinde ve amaçların çalışanlara aktarılmasında görevlidir.

- **Katalize Etme:** Liderler örgütlerde bir hareketi başlatmak ve hızını arttırabilmek için katalizör konumundadır. Liderler çalışanların çalışma azmini, performansını ve inancını arttırmakla sorumludur.
- **Güven Sağlama:** Liderlerin çalışanları etkileyebilmesi ve yönlendirebilmesinde güven ön plandadır. Liderler güven verme konusunda oldukça dikkatli olmalıdır. Liderler herhangi bir sorunla karşılaştığında çözüm odaklı, olumlu ve iyimser davranarak çalışana güven vermelidir.
- **Temsil Etme:** Liderler yönettiği örgütlerin bir anlamda temsilcileridir. Bu nedenle örgütlere yönelik oluşan algı temsilcileri olan liderlere göre belirlenir. Eğer liderin bıraktığı intiba olumlu ise örgüt hakkında da olumlu bir intiba oluşur. Liderin intibası olumsuz olduğu takdirde örgüt hakkında da olumsuz düşünceler oluşur.
- **İlham Verme:** Liderler çalışanlarının en önemli destekçileridir. Onlara yaptığı işin değerli ve organizasyon için önemli olduğunu hissettirerek örgütsel amaçları benimsemesini kolaylaştırır. Çalışanların çalışma arzusunu artırır.
- **Övme:** Liderler çalışanlarının duygusal yönden tatminini sağlamak için onları samimi olarak överek destek verebilirler. Çalışanların yaptıkları işlerin beğenilmesi, öneminin belirtilmesi ve örgütte sevgi ortamının oluşturulması neticesinde motivasyon ve performanslarını olumlu etkiler.

Yapılmış çalışmalarda liderlere ait çeşitli görevler belirlenmiştir. Bunlar aşağıda özetlenmiştir (Baltalıoğlu, 2016: 13-15; Kösele, 2018: 5-6; Uzun, 2008: 15-16; Özdemir, 2015: 45-46).

- Grup çalışmalarını düzenleme ve uyumlulaştırma,
- Çalışanların eylemlerini planlama, denetleme ve yönlendirme,
- Çalışanları uzmanlık bilgisiyle bilgilendirme,
- Çalışanlar arasındaki iletişimi kuvvetlendirme ve sorunları çözüme kavuşturma,
- Çalışanlara davranışlarıyla örnek olma,
- Çalışanlara hedeflerine ulaşma konusunda yardım etme,
- Geleceğe yönelik planlar yaparak örgütü ve çalışanları geleceğe yönelik uyumlu hâle getirme,

- Başka örgütlerle iletişim kurma,
- Çalışanların performans ve verimliliklerine göre ödül ve cezalar verme ve
- Belirli bir vizyon oluşturma ve o vizyonu çalışanlara benimsetme.

## 2.7. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik alanındaki yaklaşımlar genel olarak dört başlık altında ele alınabilir:

1. Özellikler Yaklaşımı
2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları
3. Durumsallık Liderlik Yaklaşımı
4. Modern Liderlik Yaklaşımları

Liderlik yaklaşımları ile alakalı yapılmış kategorilendirmeler liderlik yazının tarihsel sınıflandırılmasını da ortaya çıkarmaktadır. Ortaya çıkan her bir yaklaşımı bir önceki yaklaşımın eksiklikleri tetiklemiştir. Özellikler yaklaşımının eksiklik ve yetersizlikleri davranışsal yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olurken davranışsal yaklaşımların eksiklik ve yetersizlikleri de durumsal yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu durum durumsal yaklaşımlardan modern yaklaşımlara aynı şekilde ilerlemiştir (Alga, 2017: 98-99).

Tablo 2.6. Liderlik Yaklaşım ve özelliklerinin Tarihsel Gelişimi

| Dönem                                       | Yaklaşım                                             | Konusu                                                     |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| 1940'ların Sonu                             | Özellik Yaklaşımı                                    | Liderlik doğuştan gelen yetenektir.                        |
| 1940'ların Sonundan 1960'ların Sonuna Kadar | Davranışsal Yaklaşım                                 | Liderin etkinliği davranışları ile ilgilidir.              |
| 1960'ların Sonundan 1980'lerin Başına Kadar | Durumsallık Yaklaşımı                                | Etkin liderlik içinde bulunduğu mevcut duruma bağlıdır.    |
| 1980'li Yıllardan Günümüze Kadar            | Dönüşümsel Liderlik ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımı | Etkin liderlik değişime açık olan ve uyum sağlayabilendir. |

**Kaynak:** Yüksek, A., E., 2005.

Polat (2020: 37)'a göre liderlik tanımlamaları 20. yüzyılın başlarından 1940'lara kadar liderin fiziksel, fikirsel ve kişilik özelliklerini üzerine odaklanmıştır. Fakat liderliği tanımlamada bu yaklaşım birçok eksiklikleri barındırdığı için 1940'tan 1960'lı yıllara kadar devam eden süreçte liderin takipçilerine ve izleyenlerine yönelik davranışlarına odaklanılmıştır. 1960 ile 1980 yılı arasında ise daha önce geliştirilen iki yaklaşımın

yetersizlikleri ve eksikliklerinden hareket edilerek liderlerin içinde bulundukları durumlara göre değerlendiren bir yaklaşıma dönüşmüştür.

### **2.7.1. Özellikler Yaklaşımı**

Thomas Carlyle'in 'Büyük Adamlar Okulu Teorisi'ne göre bazı insanlar doğuştan üstün yetenek ve niteliklere sahip olarak doğdukları, bu yetenek ve nitelikler sayesinde toplum içerisinde sıyrılarak lider olmalarını sağladığı düşüncesine dayanmaktadır. Dolayısıyla bu teoride liderlik doğuştan gelen bir yetenek olarak görülmektedir (Vuran, 2019: 21).

Bu teoriye göre liderler, mitolojik bir figür ve olağanüstü yeteneklere sahip büyük insanlar ve kahramanlar olarak görülmektedir. Liderlik, lider kişilerin kaderinde vardır. Liderlik kuramların ortaya çıktığı ilk dönemlerde liderlik genellikle askeriye ve erkeklere özgü olarak görülmekteyken bu yaklaşım ilerleyen dönemlerde liderliği açıklamada yetersiz kaldığından dolayı yerini özellikler yaklaşımına bırakmıştır (Gedikoğlu, 2015: 30).

Liderlik alan yazınında ortaya çıkan ilk yaklaşım olan özellikler yaklaşımının temelinde liderin kişisel özellikleri bulunur. Bir başka ifadeyle bir kişiyi lider yapan özellikleri ve nitelikleridir. Bu özellikler liderlerde doğuştan bulunarak onu diğer insanlardan ayırmaktadır (Aydıntan, 2021: 75-76).

Diğer insanlardan farklı özelliklere sahip olan liderlik özelliklerini yıllar boyunca araştırmacılar belirlemeye çalışmışlardır. Bu çalışmalar sonucunda liderlik özellikleri hakkında ortak bir görüş sağlanamamıştır. Bunun sebebi olarak bu yaklaşımın liderin özelliklerine odaklanıp izleyicileri dikkate almamasına bağlanmaktadır (Dumangöz, 2021: 14-15). Tablo 2.7'de farklı araştırmacıların öne sürdüğü liderlik özellikleri hakkında bilgi verilmiştir:

Tablo 2.7. Araştırmacılara Göre Liderlik Özellikleri

| Stogdill<br>(1948)                                                                            | Mann<br>(1959)                                                           | Stogdill<br>(1974)                                                                                                            | Lord, Devader ve<br>Alliger (1986) | Kirkpatrick ve Locke<br>(1991)                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Zekâ<br>Uyanıklık<br>İçgörü<br>Sorumluluk<br>İnisiyatif<br>Kararlılık<br>Özgüven<br>Sosyallik | Zekâ<br>Erkeklik<br>Uyum<br>Baskınlık<br>Dışa Dönüklük<br>Muhafazakârlık | Başarı<br>Kararlı<br>İçgörü<br>İnisiyatif<br>Özgüven<br>Sorumluluk<br>İşbirlikçilik<br>Tolerans<br>Etkileme Gücü<br>Sosyallik | Zekâ<br>Erkeklik<br>Baskınlık      | Başkalarını<br>Çalıştırabilme Yeteneği<br>Motivasyon<br>Dürüstlük<br>Güven<br>Bilişsel Yetenek<br>Görev Bilinci |

**Kaynak:** Northouse, 2007: 18; Akt. Tüzün, P. 2020.

Liderlerde aranan özelliklerin çok fazla olması, hepsinin bir insanda bulunmasının imkânsız olması ve bazen izleyenlerin de bu özelliklere liderlerden daha fazlasına sahip olması liderlikte yeni yaklaşımların aranmasına sebep olmuştur (Tengilimoğlu, 2005: 4).

Bununla birlikte özellikler yaklaşımı liderliğin tüm yönlerine odaklanmadığından dolayı liderlik olgusunun sadece bir kısmı hakkında bilgi vermektedir. Çünkü liderlik olgusu sadece liderin özellikleri ile değil liderin bulunduğu durum ve izleyenlerinin özellikleri ile de alakalı bir durumdur. Özellikler yaklaşımı analitik olmaktan ziyade tanımlara dayandığı için başarıyı elde etme konusunda yeterli değildir (Tarım, 2010: 17).

## 2.7.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları

Davranışsal yaklaşımlar özellikler yaklaşımı gibi lidere sadece özellikler bakımından odaklanmaktan ziyade liderin davranışlarına ve hareketlerine odaklanmaları sonucu gelişmiştir. Bu yaklaşımın temelinde liderlerin davranışları vardır. Davranışsal yaklaşım lideri özellikler yaklaşımdaki gibi izleyicilerden bağımsız olarak değerlendirmek yerine liderin izleyicileriyle olan ilişkilerine ve izleyicilerin liderin davranışlarını kabul edip etmemesine odaklanmaktadır (Özkan, 2021: 64).

Davranışsal yaklaşımda liderin etkinliğini açıklamak için liderlik özelliklerinin yeterli olmadığı görüşü hâkimdir. Lideri başkalarından ayıran özellikler kişisel özelliklerle birlikte izleyicilerine liderlik ederken gösterdiği davranışlardır. Bu yaklaşımda izleyicilere liderler kadar önem verilmiştir. Dolayısıyla liderleri izleyicilerden bağımsız olarak değerlendirmek yerine izleyicilerle olan ilişkisini ele almaktadır (Yılmaz, 2020: 9; Eygü, 2018: 30; Tuğsal, 2019: 20-21).

Davranışsal yaklaşıma göre liderin etkinliğini belirleyen davranışlar aşağıda sıralanmıştır: (Eygü, 2018: 30).

- İzleyenleriyle iletişim biçimi,
- Planlama ve denetleme biçimi,
- Amaçları belirleme biçimi,
- Yetki devri tercihleri.

Davranışsal yaklaşımın özellikler yaklaşımdan farklı olan yanı liderlik eğitim yoluyla kazanılabilir olduğu düşüncesidir. Yine liderin etkinliği liderin izleyenlere yönelik davranışları ve izleyenlerin bu davranışlara yönelik duygusal ve davranışsal tepkileri belirler (Başkonak, 2006: 36).

Özellikler yaklaşımına göre davranışsal yaklaşımın üç avantajı olduğu söylenebilir (Zel, 2011: 124; Kayış, 2017: 10).

- Özellikler yaklaşımıyla liderin özelliklerini araştırarak biçimsel lider oluşturabilir. Fakat liderlerin özellikleriyle davranışlarını da araştırmak biçimsel olmayan lideri de belirler.
- Lideri tanımlayan etkili davranışlar ortaya koyularak eğitim yoluyla başkalarına da liderlik vasfı kazandırılabilir.
- Liderin sergilediği davranışlara yönelik izleyicilerin davranışları, izleyicilerin davranışlarına göre de liderin davranışlarını araştırma imkânı oluşturur.

Bu yaklaşımı temsil eden çalışmalar Tablo 2.8.'de açıklanmıştır.

Tablo 2.8. Davranışsallar Liderlik Çalışmalarının Tarihsel Gelişimi

| Liderlik Çalışmaları                        | Liderlik Tarzları                                                                                  | Ana Tema                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Çalışması | *Yapıyı harekete geçirme<br>*Anlayış                                                               | Liderlik davranışları tarif edilerek en fazla kabul edilmiş lider davranışları belirlenmiştir.                                                                                               |
| Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışması    | *Çalışana odaklı<br>*Üretim odaklı                                                                 | Likert kılavuzluğunda gerçekleştirilen çalışmalarda liderin davranışlarının performansa olan etkisi incelenmiş bunun sonucunda iki tür lider davranışı belirlenmiştir.                       |
| Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi   | *Kulüp yöneticisi<br>*Zayıf yönetici<br>*Otoriter yönetici<br>*Ekip yönetici<br>*Orta yol yönetici | Blake ve Mouton tarafından Ohio Devlet Üniversitesi modeline seçenек olarak geliştirilmiştir. Görev odaklılık ve ilişki odaklılığa göre beş farklı tarzda lider davranışları belirlenmiştir. |
| Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli            | *İstismarcı-Otokratik<br>*Yardımcı Otokratik<br>*Katılımcı Model<br>*Demokratik Model              | Rensis Likert tarafından geliştirilmiştir. İzleyenlerin güvenleri, idrak ettikleri serbestlik ve liderle gerçekleşen temasları dört liderlik modelinden her birine göre etkilenmektedir.     |

**Kaynak:** Tabak ve Sığır, 2013: Akt. Ayhan, Ö., 2017.

### 2.7.2.1. Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları

Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişimine katkıda bulunan çalışmalardan ilki Ohio State Üniversitesi Liderlik çalışmalarıdır. Hedefi liderliği tanımlamak olan Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, liderlerin gerçekleştirdikleri işlerle birlikte liderin izleyicilerine yönelik davranışlarını da dikkate almıştır (Rodoplu, 2008: 23).

Ohio State Üniversitesi'nde gerçekleştirilen liderlik çalışmalarının yapılma nedeni liderlikle alakalı tanımların yetersizliğidir. Bundan dolayı Liderlik Davranışı Tanım Anketi (Leadership Behavior Description Questionnaire- LBDQ) işletmelerde ve ABD donanma ve Hava kuvvetleri gibi çeşitli organizasyonlarda gerçekleştirilmiştir. Yapılan anket sonucunda liderliğin birden fazla boyutu olduğu ortaya çıkmış ancak temel olarak insanı dikkate alma ve işe ağırlık verme (harekete geçirme) olarak liderlikle alakalı iki boyut lider davranışlarını tanımlamada yeterli olduğu düşünülmüştür (Özdemir, 1998: 99).

Çalışmalarda ortaya çıkan insanı dikkate alma boyutu lider ve izleyicileri arasındaki ilişkiyi, karşılıklı güveni ve samimiyeti, izleyicilerin ihtiyaçlarını dikkate almayı, karşılıklı etkili iletişimi ve katılımcı yönetimi ifade eder. Harekete geçirme ise liderin örgütün amaçlarına ulaşma yolunda izleyenlerin koordinesini sağlamasını ve izleyenleri belirlenen amaçları elde etmeye elverişli kılmasını ifade eder (Balcı, 2009: 35)

Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları dikkate alma ve harekete geçirme davranışlarının birbirinden bağımsız olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuca göre bazı liderlerde dikkate alma düşük iken bazı liderlerde harekete geçirme yüksek olduğu bazıları tam tersi şekilde, bazıları ikisinin yüksek veya ikisinin düşük olabildiği sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan araştırmalarda etkinliği sağlamak adına bu davranışların düzeyleri içinde bulunan durumlara göre değişmekle birlikte, bir liderde her iki davranış çeşidinin de yüksek olması en etkili yöntem olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Yüksek, 2005: 13).

Tablo 2.9. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışması Liderlik Tarzları

| Kişiyi Dikkate Alan Lider Tarzı                                                                                                                                                                                                                                                | İşe Ağırlık Veren Lider Tarzı                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>*Dost ve Arkadaşça Davranış Gösterme</li> <li>*Astlarla Müzakere Etme</li> <li>*Astlara Saygınlık Gösterme</li> <li>*Astlarla İletişimi Gerçekleştirme</li> <li>*Destekte Bulunma</li> <li>*Astların Taleplerini Temsil Etme</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Planlama</li> <li>*Eş Güdümü Sağlama</li> <li>*İdare Etme</li> <li>*Sorunları Çözme</li> <li>*Astların Yerine Getirmesi Gereken Roller Belirleme</li> <li>*Yetersiz Yapılan İş Tenkit Etme</li> <li>*Astlarına Tahakküm Uygulama</li> </ul> |

**Kaynak:** Tarım, N., 2010.

Bu çalışmaya göre liderin izleyenleri dikkate alma davranışı arttıkça çalışan devir hızı ve devamsızlık oranı azalmaktadır. İşe ağırlık veren ve inisiyatifi dikkate alan davranışlar arttıkça ise izleyenlerin performansı artmaktadır (Hoşoğlu, 2012: 14).

Genel olarak Ohio State Üniversitesindeki LBDQ çalışmalarının sonuçlarını şöyle sıralayabiliriz (Başkonak, 2006: 38-39; Balta, 2006: 15; Özdemir, 2015: 57-58)

- Teknoloji gereği yapılan iş fazla detaylara sahip ise ve kısıtlı zaman varsa herkese ilgi ve anlayış gösteren lider başarı elde edemeyecek, şikâyetler ve devamsızlıklar artacaktır.
- İzleyenlerin beklentisi otoriter liderlik olduğunda liderin sergileyeceği en uygun hareket tarzı yapıyı harekete geçirme davranışıdır.
- İzleyenler otoriter liderlik yerine esnek bir liderlik istiyorlarsa liderlerin yapıyı harekete geçirme davranışlarına tepki göstereceklerdir.
- Liderin yapıyı harekete geçirme davranışları arttıkça izleyenlerin performansı da artacaktır.
- Astların liderlerle iletişimi az ise yönetim otoriter bir tarza sahip olacaktır.
- İzleyenlerle lider arasındaki iletişim sürekli bir yapıda olduğunda çalışanlar liderlerden yüksek anlayış bekleyeceklerdir.
- Gerçekleştirilen işin özelliği izleyen ve izleyenlere kendini gerçekleştirme imkânı tanımayan nitelikte ise liderin motive edici davranışlarının bir yararı olmayacaktır.

#### 2.7.2.2. Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları

Aynı yıllarda yapılan Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları ve Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmalarıyla benzer hedefler üzerine yoğunlaşmaktadır. Bunlar

liderlerin performansı ile alakalı karakteristik davranışların belirlenmesidir (Balaban, 2018: 50).

Michigan Üniversitesi'nin bir sigorta şirketinde yaptığı ilk çalışmada 12 tane lider yüksek ve düşük verim göstermelerine göre gruplandırılmıştır. Bunun yanı sıra ikinci bir çalışma olarak 24 şef ve 419 çalışanla da mülakat yapılmıştır. (Robbins, 2000: 80; Uygun, 2008: 13). Yapılan bu çalışmaların sonucunda yüksek verim gösteren liderlerin çalışanları ile yakın ilişkiler kurduğu yani “çalışan merkezli” olduğu tespit edilirken düşük verimli liderlerin ise “üretim merkezli” davrandığı tespit edilmiştir ( Uygun, 2008: 13).

1947 yılında yapılan bu çalışmada verimlilik, motivasyon, iş doyumu, devamsızlık, performans, şikâyetler ve çalışan devir oranı, maliyet ölçütlerine yer verilmiştir. Aynı zamanda Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları'ndaki gibi iki boyut etrafında toplanmıştır (Yüce, 2011: 35).

Hanson'a (1990) göre; Likert ' in öncülüğünde gerçekleştirilen bu araştırmaların amacı, izleyenlerin performansını ve güvenliğini arttırmak için en etkili liderlik davranışını belirlemektir. Liderler, izleyiciler, yöneticiler ve astlarla görüşmelerden elde edilen sonuçlara göre iş ve birey (çalışan) merkezli olmak üzere iki temel liderlik davranışı tanımlanmıştır (Akt: Kültür, 2006: 27). Bu davranışlar şunlardır (Tiryaki, 2008: 13):

- **İş Merkezli Davranış:** Lider izleyenlerin gerçekleştirdikleri işlerin başarılmasına odaklıdır. İş merkezli lider davranışlarına; izleyenleri yakından denetleme, iş performanslarını değerlendirme, unvan ve ceza gücünün göstergeleri gibi örnekler verilebilir.
- **Birey Merkezli Davranış:** Lider izleyenlerine kişisel olarak ilgi gösterir. İzleyenlerin ihtiyaçlarını karşılayacak ve bireysel gelişimlerini destekleyecek yönde hareket eder. İşbirliği içinde çalışan gruplar oluşturmaya çalışan, onların gelişimlerini ve tatminlerini sağlayan lider birey merkezli olarak sınıflandırılabilir.

Kişiyeye yönelik lider için verimliliğin artırılması, organizasyon, yönetim ve teknolojik ilerlemelerden ziyade izleyenlerin kişisel potansiyellerini ortaya çıkarmak daha önemlidir. Bu lider tipi mevcut koşullarda çalışanların daha çok çalışmalarını sağlayan kişidir. İşe yönelik lider ise, verimliliğin artırılmasına, organizasyona, yönetime ve teknolojik ilerlemelere önem verir. Genellikle önem verdikleri en önemli konu üretimin

arttırılmasıdır. İşe yönelik lider çalışanları sadece işleri mekanik bir şekilde yerine getiren kişiler olarak görür (Tarım, 2010: 22).

Bu araştırmanın sonuçlarına göre işin yapısal durumu tam olarak belirlenmediği durumlarda işe dönük liderler daha etkili olurken yapısal olarak yerleşmiş işlerde ise kişiye yönelik liderin daha etkili olduğu görülmüştür. Likert'in farklı iş ekipleriyle gerçekleştirdiği çalışmalara göre işe dönük liderliğe göre kişiye dönük liderlik biçiminin daha etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bununla birlikte ekip üyelerinin sayısı, karakter yapıları, yeteneklerinin elverişliliği ve işin yapıldığı ortama göre liderin etkinliğinin değiştiğini öne sürmüştür (Şimşek, 2006: 15-16).

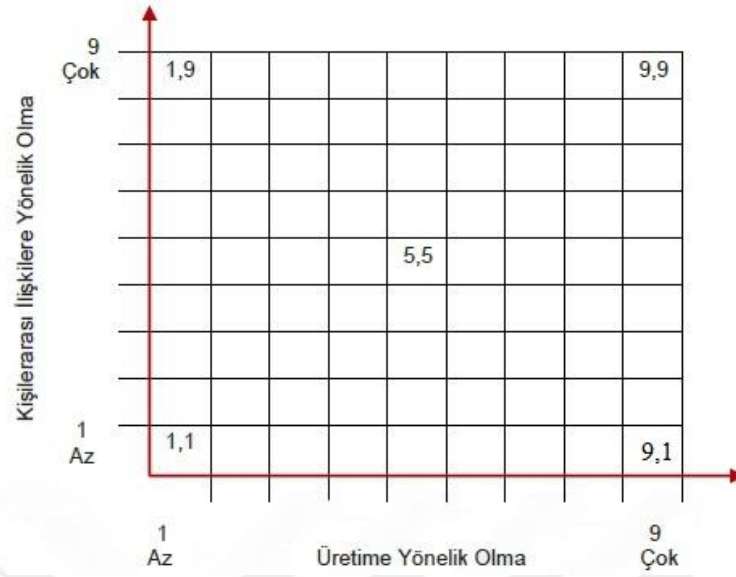
Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi Çalışmaları liderlik davranışlarını ortaya koyduğu faktörlerle açıklamaya çalışırken aynı zamanda anlayışları basitleştirdikleri ve genelledikleri yönünde fazlasıyla eleştirilmiştir. Buna rağmen yine de Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi Çalışmaları birçok çalışmaya ilham vermeleri konusunda oldukça önem teşkil etmektedir (Rodoplu, 2008: 27).

#### **2.7.2.3. Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matriksi**

Robert Blake ve John Mouton Ohio Üniversitesi'nin ve Michigan Üniversitesi'nin çalışmalarını temel alarak yönetim matriksi yaklaşımını ortaya koymuşlardır (Ören, 2006: 22). Blake ve Mouton'un oluşturduğu iki boyutlu yönetim tarzı matriksi 'üretime yönelik olma' ve 'kişilerarası ilişkilere yönelik olma' olarak iki temel boyut üzerine kurulmuştur. Bu model lidere yönettiği örgütte ne ölçüde insana veya üretime önem vereceğini göstermeyi amaçlamaktadır. Model, lidere kendi yönetim şeklini belirleme, gerekli olan eğitim ve geliştirme programı hazırlama imkânı verir (Efil, 2015: 178-179).

Yatay ve dikey olarak iki eksen üzerine oluşturulan matrikste üretime yönelik olma ve kişiye yönelik olma terimleri yerleştirilmiştir. Bu eksenlerin dikey kısmında kişiye yönelik olma, yatay kısmında ise üretime yönelik olma terimi vardır. Bununla birlikte iki eksen üzerine ilginin derecesini belirlemek amacıyla 1'den 9'a kadar numaralandırılmış bir ölçek yerleştirilmiştir (Tiryaki, 2008: 14).

Tablo 2.10. Blake ve Mounton'un Yönetim Tarzı Matriksi



**Kaynak:** Koçel, T., 2020.

Bu modelde beş farklı liderlik tarzından bahsedilebilir (Kayış, 2017: 13):

- **Pasif Lider:** Liderin yapması gereken işleri yerine getirmek ve izleyenlerin ihtiyaçlarını dikkate alma bakımından yetersizdir. Gerekli işlerin yerine getirilmesinde çok az çaba verir ve sadece örgütte kalmayı amaçlar. Bu lider tarzı sıradan bir izleyiciden farksızdır. Ne insana ne de işe dönüktür.
- **Şehir Kulübü Liderlik:** Bu liderlik tarzında insan ve insanların ihtiyaçları en önemli konumdadır. Lider için ulaşılabilecek örgüt amaçlarıyla değil izleyenlerle ve onlarla arasındaki ilişkileri ile ilgilenir. İzleyenlerin ihtiyaçlarının sağlanması, mutluluğunun arttırılması ve aralarındaki ilişkilerin iyileştirilmesi üretimi arttıracak görüşü hâkimdir.
- **Orta Yolcu Liderlik:** Lider denge kurma yönünde davranış gösterme eğilimindedir. Burada üretime ve insana gösterilen ilgi orta seviyededir. Orta yolcu lider kurallara ve geleneklere bağlı hareket eder. Lider izleyenlerle arasındaki anlaşmazlıkları uzlaşma ve uyuşma yöntemleriyle giderir.
- **Görev Odaklı Liderlik:** Liderin önceliği örgütsel hedeflere ulaşmaktır. Bu amaçla üretimi azami seviyeye çıkarır. Sadece üretim odaklı olan bu lider tarzı insanı bir makineden farksız olarak görmektedir. Bu nedenle izleyenlerin duygusal ihtiyaçlarını önemsememektedir. Bu liderlik tarzına göre liderin sorumlulukları planlama, izleyenlerin görevlerini belirleme, yönlendirme ve denetlemedir.

- **Takım Odaklı Liderlik:** Lider üretime, izleyenlerin ruhsal durumunu iyileştirmeye ve iş doyumuna yüksek ilgi göstermektedir. Liderin görevleri çalışma azmine ve isteğine sahip kişileri örgüte katma, onları etkili ve verimli bir şekilde çalıştırma, örgütsel iletişimi, uyumu ve güveni sağlama, izleyenlerin ihtiyaçlarını giderme ve örgütsel mutluluğu sağlamadır (Koç ve Topaloğlu, 2012: 171-172).

Blake ve Mounon'un Yönetim Tarzı Matriksi liderlik ile alakalı yapılmış birçok çalışmaya göre etkili lider ve yönetici yetiştirmede faydalı bir araç olduğu kanıtlanmıştır. Yönetim Tarzı Matriksi modelinin en önemli yararı lider veya yönetici davranışlarını kavramsal olarak tanımlamayı mümkün kılmasıdır. Bu sayede liderler yönetim tarzlarının farkına varıp uygulaması gereken eğitim ve geliştirme programlarını belirleyebilmekte veya değişiklik yapabilmektedir (Hoşoğlu, 2012: 17; Balaban, 2018: 52; Atar, 2018: 23).

Ören'e göre (2006: 23) bu Matriks'te ortaya koyulan beş liderlik tarzlarından en etkili olanı ekip liderliği (9,9) tarzıdır. Bu yaklaşım sonucunda gerçekleştirilen verimlilik, devamsızlıkta azalma yaşanacaktır. Bunun yanında iş zenginleştirme ve kararların alımına astları da dâhil etme sonucunda liderin izleyenler üzerinde etkisi artacaktır.

Zel'e göre ise (2011: 134) Blake ve Mounon ölçekte 9,9 tarzı liderliğin en etkili liderlik olduğunu ileri sürülmesine karşın uygulamalı araştırmalarda verimlilik, iş zenginleştirme ve devamsızlık ile ilgili konularla ilişkisinin olmadığı ortaya çıkarılmıştır.

#### **2.7.2.4. Douglas McGregor'un X ve Y teorileri**

Davranışsal yaklaşımların içinde en fazla bilinenlerinden biri olan Douglas McGregor'un X ve Y Teorileri liderlik alanında önemli yaklaşımlardan biridir. Douglas McGregor'un geliştirdiği yaklaşım, insanların iş ve çalışma hayatına olan tutum ve inançlarına odaklanmaktadır. Lider insanların tutum ve inançlarına göre davranışlarını belirler. Liderin davranışlarını dolaylı olarak çalışanların tutum ve inançları şekillendirmektedir (Genç, 2019: 138).

McGregor'un insan davranışları ile ilgili varsayımları birbirine zıt olan X ve Y grupları altında toplanabilir. McGregor'a göre X tipi insanın davranışlarının varsayımları aşağıda sıralanmıştır (Genç, 2017: 259):

- İnsan için çalışma sevilecek bir şey değildir ve onun için en iyisi işten kaçmaktır.

- Sorumluluk almanın sonucunda zarar görülebilir. Sorumluluk almayarak güvencede olunmadır.
- Bahsedilen bu iki davranıştan dolayı insan sürekli denetime tabi tutulmalı, çalışmaları için zorlanmalı, gerektiği takdirde cezalandırılmalıdır.

Y tipi insanın davranışlarının varsayımları aşağıda sıralanmıştır (Koçel, 2020: 599):

- İnsana göre iş, dinlenme ve oyun farksızdır.
- Tembellik insanın doğuştan kazandığı özellik değildir. Yaşamda edindiği tecrübeler sonucu tembel hâle gelmektedir.
- Kişi kendi amaçlarını belirleyip o amaçları elde edebilmek için kendini kontrol edebilir. Bundan dolayı kişinin sıkı kontrole ihtiyacı yoktur.
- Her insanda bulunan potansiyelin ortaya çıkması için uygun koşullar sağlaması gereklidir. Potansiyelini keşfeden ve geliştiren kişi daha fazla sorumluluk almayı da öğrenir.
- Bundan dolayı lider uygun ortamı oluşturarak insanın kendini geliştirmesini ve amaçlarına yönelmesini sağlamalıdır.

#### **2.7.2.5. Rensis Likert'in sistem 4 modeli**

Lider davranışlarının anlaşılması ve değerlendirilmesi ile alakalı olan başka bir yaklaşım ise Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli'dir.

Rensis Likert'in Michigan Üniversitesi'ndeki çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği 'Sistem 1' ve 'Sistem 4' modelini, 'Çalışan Odaklı' ve 'İş Odaklı' yaklaşımından oluşturduğu modele "Deneticinin Çalışana Yakınlığı" değişkenini katarak oluşturmuştur (Aslan, 2013: 113).

Tablo 2.11. Rensis Likert’İN Sistem 4 Modeli

| Liderlik Değişkeni              | Sistem 1<br>(İstismarcı Otokratik)                                                   | Sistem 2<br>(Yardımsıver Otokratik)                                  | Sistem 3<br>(Katılımcı)                                            | Sistem 4<br>(Demokratik)                        |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 1. Astlara olan güven           | Astlara güvenmez.                                                                    | Hizmetçi ile efendi arasındakiki gibi bir güven anlayışına sahiptir. | Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili denetime sahip olmak ister. | Bütün konularda tam olarak güvenir.             |
| 2. Astların algıladığı serbesti | Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmez. | Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez.                          | Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.                       | Astlar kendilerini tamamiyla serbest hisseder.  |
| 3. Üstün astlarla olan ilişkisi | İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.                      | Bazen astların fikrini alır.                                         | Genel olarak astların fikrini alır ve onları uygulamaya çalışır.   | Daima astların fikrini alır ve onları kullanır. |

**Kaynak:** Bingöl, 2003: Akt. Koç, H. ve Topaloğlu, M., 2012.

Likert'in gerçekleştirdiği araştırmaların sonuçlarına göre; Sistem 3 ve Sistem 4 tipinde verimlilik yüksek olurken Sistem 1 ve Sistem 2 tipinde ise verimlilik düşük gerçekleşmiştir. Buna karşın Sistem 4 modeline yönelik hem metodolojik olarak hem de her yerde geçerli ve uygulanabilir olacağı yönünde eleştiriler almıştır (Koçel, 2020: 600).

Model günümüz yaklaşımlarıyla paralel olarak liderlikte ekip çalışmasını, karşılıklı güvenin ortamının oluşmasını ve verimliliğin artmasını sağlayacağı görüşü hâkimdir (Aslan, 2013: 113).

### **2.7.3. Durumsallık Liderlik Yaklaşımı**

Tarih boyunca liderlik üzerine yapılmış çalışmalar, yaklaşımlar ve teoriler gelişerek ilerlemiştir. Durumsal yaklaşımlar, özellikler yaklaşımı ve davranışsal yaklaşımlara ek olarak değişkenlik boyutunu katmıştır (Öztürk vd., 2017: 384).

Durumsal yaklaşımlarda belirli bir veya birkaç doğru davranış yoktur. Gerçekleşen her durumda her olayda farklı bir davranış veya yaklaşım ortaya gerekliliğini savunmaktadır. Bundan dolayı durumsal yaklaşımlar daha önceki liderlik yaklaşımlarının ortaya koyduklarından faydalanarak ve eksikliklerini tamamlayarak gelişmiştir (Çetin, 2008: 79).

Durumsal yaklaşımlardan çıkarılabilecek ortak nokta bir liderlik tarzının her durumda geçerli olmayacağıdır. Örneğin, bazı durumlarda ilişki merkezli liderlik tarzı verimlilik ve etkinliği sağlarken bazı durumlarda ise verimlilik ve etkinliği sağlamak için görev merkezli bir liderlik tarzına ihtiyaç vardır (Çağlar, 2004: 96).

Durumsal liderlik yaklaşımlarının öne sürdüğü düşünceye göre; liderin sahip olduğu özellikler ve göstereceği davranışlar, içinde bulunduğu durumun koşullarına ve şartlarına göre farklılık göstermektedir. Yani liderin dışında kalan faktörler liderin yaklaşımını belirlemektedir. Bundan dolayı tanımlanabilecek en iyi lider durumlara göre farklılık gösterecektir (Danışman, 2013: 141). Diğer bir deyişle liderin etkinliği dışsal faktörlere bağlıdır. Bunlar aşağıda sıralanmıştır (Otamış, 2009: 59):

- Ulaşılmak istenen amacın niteliği
- Takipçilerin yetenekleri
- Takipçilerin beklentileri

- Liderliğin uygulandığı örgütün özellikleri
- Liderin geçmiş tecrübeleri
- Takipçilerin geçmiş tecrübeleri

Durumsallık yaklaşımı yukarıda sıralanan faktörlerin, liderin ve izleyenlerin birbirleriyle bütünleştiği bir süreç olarak görülmektedir. Bu sürecin içinde etkin lider bu faktörlere göre doğru zamanda, doğru reaksiyon vermelidir.

Fiedler (1971)'e göre durumsal yaklaşımdaki çalışmalar iyi bir lider yaklaşımı oluşturma ve çalışan performansını artırma üzerine odaklanmıştır. Ona göre; görev yönelimli ve insan yönelimli davranışların uyumu etkili liderliği ortaya çıkaracaktır (Akyurt vd., 2015: 51).

Durumsal yaklaşımlar; Fiedler'in Etkin Liderlik kuramı, Robert House ve Martin Evans'ın Yol-Amaç kuramı, Victor H. Vroom ve Philip W. Yetton'un normatif kuramı, Reddin'in üç boyutlu liderlik kuramı, Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik kuramı olarak sıralanabilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 825).

#### **2.7.3.1. Fiedler'in etkin liderlik kuramı**

Durumsal yaklaşımların ilk kuramı Fred E. Fiedler tarafından geliştirilmiştir. Daha önceleri psikoterapik ilişkileri inceleyen Fiedler liderlik kuramlarına yeni bir boyut kazandırmıştır (Özalp vd., 1992: 182).

Bu kurama göre her koşula uyan tek iyi liderlik tarzı bulunmamaktadır. Liderin uygulayacağı en iyi liderlik tarzını bulunduğu ortamın koşulları belirler. Bundan dolayı lider, bir organizasyonda başarı gösterirken başka bir organizasyonda başarısızlık gösterebilir (Gedikoğlu, 2015: 30).

Modelin ana fikri; içinde bulunulan duruma en uygun liderlik tarzını kullanmaktır. Kuramda liderlik tarzları ikiye ayrılmıştır (Otamış, 2009: 60):

- Davranışa Yönelik Liderlik Tarzı
- İşe Yönelik Liderlik Tarzı

Bu yaklaşıma göre liderin etkinliğini belirleyen üç önemli değişken vardır (Kinter, 2020: 28; Memduhoğlu ve Yılmaz 2017: 203-204):

- **Lider ve İzleyici İlişkileri:** Bu değişken lider ile izleyicilerin arasındaki karşılıklı güven, uyum ve sevgi üzerine durmaktadır. Lider ile izleyiciler arasında karşılıklı güven, uyum ve sevginin bulunduğu ortam olumlu ortam olarak değerlendirilir. Liderin sevilmediği ve karşılıklı güvenin olmadığı ortam ise zayıf ortam olarak nitelendirilmektedir.
- **Başarılacak İşin Niteliği:** Liderin etkililik düzeyinin artması ve belirsizliklerle mücadele etmemesi için önceden görev tanımının yapılması gerekmektedir. Bununla birlikte bir örgütte bulunan kişilerin görevlerinin ve örgütün yol haritasının önceden belirlenmesi ve planlanması gereklidir.
- **Liderin Mevkiden Dolayı Sahip Olduğu Güç:** Bu değişken liderin ödüllendirme, terfi ettirme, ceza verme veya işine son verme yetkilerinin derecesiyle alakalıdır. Liderlerin yetkilerinin sınırları örgütten örgüte değişim gösterebilmektedir. Liderin yetkilerinin sınırı genişledikçe etkinlik düzeyi artmakta azaldıkça etkinlik düzeyi de azalmaktadır.

Rabbins, vd.: 1995'e göre kuramın uygulanmasında bazı sorunlar bulunsa da liderlik araştırmalarında Fiedler'in önemli katkısı vardır. Yöneticilerden ise akademik çalışma odaklı olması yönünden eleştiri almıştır. Bu bakımdan Blake ve Moun-ton'un Yönetim Tarzı Matriksi yöneticiler tarafından daha uygun bulunduğu söylenilebilir (Koçel, 2020: 604).

#### 2.7.3.2. Robert House ve Martin Evans' ın Yol-Amaç yaklaşımı

Durumsal yaklaşımlardan biri olan House ve Evans tarafından geliştirilen Yol-Amaç kuramı, liderin bulunduğu duruma uyan en iyi davranışı seçme konusunda yardımcı olmaktadır. Lider izleyicilerinin çalışma ortamına ve ihtiyaçlarına göre en uygun davranış biçimini seçmesiyle izleyenlerin performanslarının ve iş tatmininin artmasını sağlar (Seters ve Field, 1990: 29).

Kuram temelde liderliği, liderlik davranışları ve izleyenlerin motivasyonları ile açıklamaya çalışmaktadır (Northcraft, 1996: 362). Bu kurama göre örgütsel hedeflere ulaşmak için bireysel amaçları gerçekleştirmek ve izleyenleri güdülemek gereklidir. Bu sayede bireylerin problemleri olmadan örgütsel hedeflere odaklanabilecektir (Deniz, 45: 33).

Yol – Amaç Kuramı'na göre dört farklı lider davranışı bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (George ve Jones, 2012: 338; House ve Mitchell, 1975: 9):

**Destekleyici Lider:** Lider izleyenleriyle samimi ve arkadaşça ilişkiler kurar, ihtiyaçlarıyla ilgilenir ve onları önemseyen davranışlar sergiler.

**Yol Gösterici Lider:** Lider izleyenleri yönlendirir, görevlerini belirler, performanslarını değerlendirir ve yapmaları gerekenleri nasıl yapacaklarını açıklar.

**Katılımcı Lider:** Lider karar alımlarına izleyenleri dâhil eder ve onların düşüncelerine önem verir.

**Başarıya Yönelik Liderlik:** Lider büyük hedefleri başararak izleyenlerin hayranlık duygularını artırır, başarısıyla örnek olur, onları cesaretlendirir ve performanslarını arttırmayı hedefler.

#### **2.7.3.3. Victor H. Vroom ve Philip W. Yetton liderlik yaklaşımı**

İlk olarak 1973'te Vroom ve Yetton tarafından geliştirilen daha sonrasında ise Vroom ve Jago tarafından eklemeler yapılan bu kurama göre liderlik tarzı ,lider, izleyenler ve astların karar alma süreçlerine katılma niteliklerine göre belirlenmektedir. Kuram uygun liderlik tarzını belirleme, kaliteli kararlar alma ve alınan kararlarda astların rızasını sağlama amaçları taşımaktadır (Aydıntan, 2021: 88).

Vroom ve Yetton her sorunun ve durum birbirinden farklı olduğu gibi hepsinin kendine özgü bir çözümü olduğunu belirtmektedir. Bu model liderlere karşılaştıkları farklı durumlarda hangi davranışı sergileyecekleri ve nasıl yapacakları hakkında bilgiler vermek amacıyla geliştirilmiştir (Newstorm ve Davis, 2002: 176).

Bu modele göre liderlerin karar verme aşamasında beş davranış tarzı bulunmaktadır. Bunlar aşağıda sıralanmıştır (Vecchio, 1991: 319; Akt. Zel, 2020: 159):

**Otoriter 1:** Lider elinde hazırda bulunan bilgilerle sorunları kendisi çözer ve kararları kendisi verir.

**Otoriter 2:** Lider astlardan gereken bilgileri alır ve kararı kendisi verir.

**Danışmacı 1:** Lider ile izleyenler arasında bilgi ve fikir akışı olabilir. Kararları kendisi verir.

**Danışmacı 2:** Lider izleyenleriyle grup ortamında fikir alışverişi yaparak kararı kendisi verir.

**Grup Yönelimli:** Lider izleyenleriyle birlikte tartışarak fikir birliğiyle karar verir.

Vroom ve Yetton'a göre belirli bir durumda yukarıda sıralanan liderlik davranış tarzlarından hangisinin etkili olacağını belirlemesi için aşağıdaki sorulara cevap verilmesi gerekmektedir (Vroom ve Yetton, 1973: 455-461):

- Sorunun çözülmesi için başkalarına danışacak vakit var mıdır?, Kararın hemen verilmesi gerekli midir?
- İsabetli ve kaliteli karar verilebilecek kadar yeterli bilgi mevcut mu?
- Verilecek kararın uygulanmasında astların kabulü gerekmekte midir?
- Liderin kendisi kararı verirse astların verilen kararı benimseme ve kabul etme olasılığı nedir?
- Ortaya çıkan sorunun çözümlenmesiyle varılacak örgütsel amaçlar astlar tarafından benimsenmiş mi?
- Sorunun çözümü için verilen karar grup içinde tartışma oluşturabilir mi?

#### **2.7.3.4. Hersey ve Blanchard'ın liderliğin yaşam eğrisi yaklaşımı**

Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard tarafından geliştirilen bu durumsal liderlik kuramı, Ohio Liderlik Modeli ile Reddin'in 3-D Modeli'ni birleştirilerek ve geliştirilerek oluşturulmuştur (Ayhan, 2012: 41). İzleyenlerin olgunluk düzeyleri temel alınarak geliştirilen bu model, Yaşam Döngüsü olarak da adlandırılmaktadır (Hersey ve Blanchard, 2007: 196). Bu modelde liderin etkinliği izleyenlerin olgunluk düzeyine bağlıdır. Lider izleyenlerin olgunluk düzeyine göre davranışlar göstererek başarı sağlamaktadır. Olgunluk ise izleyenlerin iş başarma isteği, yeteneği ve motive olma derecesidir (Tiryaki, 2008: 20).

Kurama göre izleyenlerin olgunluk düzeyini belirleyen alt değişkenler aşağıda sıralanmıştır (Vecchio, 1991: 319: Akt. Zel, 2020: 150):

- İhtisas
- Yaşanılan hayat
- Beceri
- İş bilgisi
- Mevki
- Kişilik özellikleri
- Örgüt içindeki bağımsızlık düzeyleri
- Lideri tanımlama tarzı
- Özelliklerinin düzeyi
- Liderden beklentiler

Bu kurama göre izleyenlerin olgunluk düzeyi yeterlilikleri ve bağılıklarına göre artmaktadır. Olgunluk düzeyi artan izleyenlerin daha fazla sorumluluk alma isteği ve iş başarma isteği de artacaktır. Liderin etkili olması için izleyenlerin olgunluk düzeylerine göre davranışlar sergileyerek olgunluklarını arttırması gereklidir (Erçetin, 2000: 44).

Bu kurama göre dört tür olgunluk düzeyinden bahsedilebilir (Akçakaya, 2010: 108; Sobacı, 2014: 46-47; Bolat vd., 2009: 197). Bunlar:

**-M1 Olgunluk Düzeyi 1:** İzleyenlerin işe yönelik olgunluk seviyesi çok düşüktür. Bilgi ve becerileri az olduğundan dolayı motivasyonları da düşüktür.

**M2 Olgunluk Düzeyi 2:** İzleyenlerin olgunluk seviyesi az ve kısıtlıdır. Bununla birlikte iş başarma isteği ve motivasyonu yüksektir.

**M3 Olgunluk Düzeyi 3:** İzleyenlerin yetenek ve beceri konusunda olgunlukları yüksek olmasına karşın iş başarma isteği ve motivasyonu düşüktür.

**M4 Olgunluk Düzeyi 4:** İzleyenlerin hem işe yönelik hem de psikolojik olarak olgunluk seviyesi çok yüksektir. İzleyenler amaçları gerçekleştirmede, motivasyonda, bilgi ve beceride kendi kendine yeterli olgunluğa sahiptir.

Kuram görev yönelimli davranış ve ilişki yönelimli davranış olarak iki boyutta ele alınmıştır. Lider bu iki boyuta göre izleyenlere yönelik davranışlar belirlemelidir. Lider

Olgunluk seviyesi düşük olan izleyene yönelik görev yönelimli davranış sergilerken olgunluk seviyesi yüksek olan izleyene ise ilişki yönelimli davranış sergileyip dengeyi iyi kurmalıdır (Eren, 2007: 454-455)

Hersey ve Blanchard'ın kuramına göre dört liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır (Robbins, 1998: 358; Erçetin, 2000: 44; Akçakaya, 2010: 108). Bunlar aşağıda sıralanmıştır:

**Emir Verme, Söyleme (Yüksek Görev-Düşük İlişki):** Lider izleyenlerin görevlerini belirler, neyi nasıl yapacakları hakkında açıkça talimatlar verir. İzleyenlerin olgunluk seviyeleri düşüktür. Lider görev odaklı yaklaşarak izleyenlerin olgunluklarını arttırmaya çalışır.

**Satma, İkna Etme (Yüksek Görev-Yüksek İlişki):** İzleyenlerin düşük yeterliliğe ancak yüksek hevese sahip olduğu durumdur. Lider görevleri belirleyerek izleyenleri yönlendirir ve destek verir. Bu liderlik tarzında lider, yüksek görev ve yüksek ilişki odaklıdır.

**Katılımcı, Destekleyici (Düşük Görev-Yüksek İlişki):** Lider olgunluk düzeyi yüksek olan izleyenleri kararların alımına dâhil ederek yüksek başarı elde etmek ister. Bu liderlik tarzında lider, düşük görev ve yüksek ilişki odaklıdır.

**Yetkilendiren (Düşük Görev-Düşük İlişki):** Olgunluk düzeyi yüksek olan izleyenlere yönelik uygulanması gerek bu liderlik tarzında liderin emir verme ve kişisel desteği en alt düzeydedir. Bu liderlik tarzında lider, düşük görev ve düşük ilişki odaklıdır.

#### **2.7.3.5. Reddin'in üç boyutlu liderlik davranışı yaklaşımı**

Reddin, durumsal liderlik çalışmalarının işe ve ilişkiye yönelik olan boyutlarına üçüncü bir boyut olarak etkililiği ilave ederek Üç Boyutlu Liderlik Kuramı'nı geliştirmiştir (Bayrakdar, 2014: 30). Bu boyutlar; kendisinin ve izleyenlerin isteklerini, performanslarını ve çalışmalarını örgütsel amaçların gerçekleşmesine odaklayan görev yönelimli lider, izleyenleriyle güven ortamı oluşturan ve saygı duyan ilişkiye yönelik lider ve örgütsel amaçları gerçekleştirmede başarılı olan etkili liderdir (Reddin, 1984: 30-34)

Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modelinde dört temel liderlik tarzı bulunmaktadır (Yılmaz, 2019: 31-32; Zel, 2020: 156-157; Alim, 2015: 35-36). Bunlar aşağıda sıralanmıştır:

**Kopuk Liderlik Tarzı:** Düşük görev ve düşük ilişki davranışlarında bulunan lider izleyenleri kurallara uymaları noktasında değerlendirir. İzleyenlerle sosyal ilişkileri zayıftır ve çatışmalardan kaçınır.

**İlgili Liderlik Tarzı:** Düşük görev ve yüksek ilişkiye odaklanan bir liderlik tarzı mevcuttur. İzleyenleriyle ilişkileri ve iletişimi iyidir. Çatışmaları ve anlaşmazlıkları uzlaştırmayla çözmeye çalışır.

**Adanmış Liderlik Tarzı:** Yüksek görev ve düşük ilişki yönelimli liderlik tarzına sahip lider izleyenlerini performanslarına göre değerlendirir. Üstlerine hâkimiyet kurma isteğindedir.

**Bütünleşmiş Liderlik Tarzı:** Yüksek görev ve yüksek ilişki odaklı lider izleyenleriyle ilişkilerine ve iletişimine değer verir. Ekip çalışmasına önem vererek geleceğe yönelik planlar yapar.

Reddin liderin etkinliğinin durumlara göre değişeceğini öne sürerek yukarıda bahsedilen dört temel liderlik tarzını daha geniş bir çerçevede değerlendirmek amacıyla dört etkili, dört etkisiz liderlik tarzı oluşturmuştur (Yavuz 2009, 11-12; Tura, 2012: 26-27). Bunlar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 2.12. Reddin'in Liderlik Tarzları

| Liderlik Tarzı  | İşe Yönelik | İlişkiye Yönelik | Etkililik |
|-----------------|-------------|------------------|-----------|
| İlgisiz/Kopuk   | Düşük       | Düşük            | Düşük     |
| Otokrat         | Yüksek      | Düşük            | Düşük     |
| Misyoner        | Düşük       | Yüksek           | Düşük     |
| Uzlaştırıcı     | Yüksek      | Yüksek           | Düşük     |
| Bürokrat        | Düşük       | Düşük            | Yüksek    |
| İyimser otokrat | Yüksek      | Düşük            | Yüksek    |
| Geliştirici     | Düşük       | Yüksek           | Yüksek    |
| Yönetici        | Yüksek      | Yüksek           | Yüksek    |

**Kaynak:** Bass, M., B., 1990.

#### 2.7.4. Modern Liderlik Yaklaşımları

Teknolojinin gelişmesi, her alanda yaşanan değişim ve yenilikler örgütleri ve yönetim tarzlarını da etkilemektedir. Bu değişimler doğrultusunda hem liderlerin hem de izleyenlerin yönelimleri zaman içerisinde gelişim ve değişim göstererek yenilikler kazanmaktadır. Buna karşın liderlik yaklaşımlarında ortaya koyulmuş klasik liderlik tarzlarının yeterli olmadığı düşünülmektedir (Alim, 2015: 36-37).

Yıllardan beri üzerinde sistematik olarak çalışılan ve sosyal bir olgu olan liderlik olgusu bu değişimler ve yenilikler sonucunda yeni yaklaşımlar kazanarak gelişme devam etmiştir (Can, 2012: 25). Ortaya çıkan bu yeni yaklaşımlar aşağıdaki başlıklar halinde açıklanacaktır.

#### **2.7.4.1. Etkileşimci (Transaksiyonel) liderlik**

Etkileşimci liderlik, lider ve izleyen arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Bu ilişkide lider pozisyonu gereği kuralları ortaya koyar, denetler ve ödüllendirir. İzleyen ise koyulan kurallara uyar ve ödülleri kazanmaya çalışır (Black ve Porter, 2000: 433).

Bu bakımdan etkileşimci liderlikte lider, görevlerin yerine getirilmesine ve örgütsel amaçlara ulaşılmasına odaklanmaktadır. Lider konumu gereği hiyerarşi yetkisine ve yasal gücüne dayanarak ödül ve ceza yöntemleriyle çalışanların performansını arttırmayı hedeflemektedir (Safty ve Güven, 2003: 120)

Etkileşimci lider kısa dönemli etkili bir yönetim yeteneğine sahiptir. Ödül sistemini etkin ve adil bir şekilde kullanmaktadır. Bunun birlikte lider yapılması gereken görevleri ve karşılığında verilecek ödülleri açık bir şekilde ortaya koyar. Bu durum İzleyenlerde ödülleri kazanmak amacıyla performans artışına sebep olur (Tarabishy vd., 2005: 22)

Lider geleneksel bir yapıda bir yapıdadır. Amaçların başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için görevlerin dağılımını izleyenlerin becerilerine göre yapar ve risk almaktan kaçınır. (Schermerhorn, 2001: 330)

Etkileşimci liderlik yaklaşımında koşullu ödüllendirme, istisnalarla aktif yönetim ve istisnalarla pasif yönetim ve Laissez-faire liderlik olarak 4 alt boyutta ele alınmaktadır (Safty ve Güven, 2003: 44):

**Koşullu Ödüllendirme:** Temelinde değiş - tokuş ilişkisi olan bu boyutta lider izleyenlerin başarıları sonucunda ödüllendirme vaadinde bulunarak onların motivasyonunu artırır. Bu ödüller parasal ödüller olabileceği gibi terfi ve ikramiye de olabilmektedir (Demir ve Okan:2008: 78;Morçin ve Morçin, 2013: 72).

**İstisnalarla Aktif Yönetim:** Lider örgütsel amaçlardan sapma, kurallar çerçevesinin dışına çıkma gibi durumlarının varlığını denetler ve gerekli düzeltici önlemler alır (Boehnke, vd., 2003: 10).

**İstisnalarla Pasif Yönetim:** İzleyenler belirlenen yöntem ve kurallarla örgütsel amaçlara ulaşması durumunda lider ilgisiz konumda kalır. Lider ancak amaçlar ve hedeflere ulaşamadığında müdahale eder (Robbins, 2000: 471-472).

**Laissez-faire Liderlik:** Lider izleyenlerin amaçlarını ve görevlerini belirlemeyi izleyenlere bırakır. Hiçbir sorumluluk almayan, hareketsiz, etkisiz ve örgütle ilgisiz olan bir yapıdadır (Koçel, 2020: 610).

#### **2.7.4.2. Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik**

Başlangıç olarak Downston tarafından 1973'te gerçekleştirilen sosyoloji alanındaki bir çalışmada Dönüşümcü liderlik fikri ortaya çıkmıştır. James McGreggoBurns 1978 yılında çıkarttığı 'Liderlik' adlı eserinde dönüşümcü liderlik kavramını kullanmıştır. Bernard M. Bass ise 1985 yılında davranış modelleri ve etkenlerini de inceleyerek dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik kuramını ortaya çıkarmıştır (Simić, 1988: 49–50).

Dönüşümcü liderlikte lider, izleyenlerin motivasyonunu artırıp örgütsel amaçları elde etmekte, izleyenlerin kendilerini geliştirmesini sağlayıp kendine olan güvenini kazandırmakta, izleyenleri örgütsel amaçlara yönlendirip görevlerin yerine getirilmesinin önemini farkına vardırarak, işe yönelik dikkatlerini ve arzularını sağlayıp ve izleyenlere yeni bakış açıları kazandırmaktadır (Coad ve Berry, 1998: 170).

Diğer yaklaşımlardan farklı olan bu yaklaşımda liderler izleyenlere güven duygusu aşılamak ve izleyenlerin örgütün amaçlarını anlamasını ve kişisel başarısını arttırmasını sağlamak için daha fazla sorumluluk vermektedir. Dönüşümcü yaklaşım yeniliklere ve değişime açık olması ve amaçlaması dolayısıyla değişimci-reformist olarak da tanımlanmaktadır (Güney, 2007: 372).

Dönüşümcü liderlikte lider, izleyenler üzerinde adaletli ve doğru olması yönüyle etki bırakarak örgütsel başarıyı hedefler. Bu yaklaşım izleyenlerde iş bilinci oluşturarak, problemleri çözebilme, sorumluluk almaya teşvik etme ve öğrenerek başarmayı hedefleyerek izleyenleri bu yönde cesaretlendirir (Certo, 2000: 343).

Dönüşümcü liderlik genel olarak dört boyutta toplanmıştır. Bunlar aşağıda belirtilmektedir (Kinicki ve Kreitner, 2006: 360; Clegg vd., 2003: 281):

**İdealleştirilmiş Etki:** Lider izleyenlerinde vizyon oluşturarak onlara rol model olmaktadır. İzleyenleriyle karşılıklı güven ortamı ve iyi ilişkiler kurarak onların güvenini ve saygısını kazanmaktadır.

**İlham Verici Motivasyon:** Lider belirlenen amaçları gerçekleştirme yolunda izleyenler üzerinde yüksek beklentiler oluşturur, ilham verir, ekip çalışmasını teşvik eder ve işlerin başarılmasının önemini belirterek onları güdüler.

**Entelektüel Teşvik:** Lider izleyenleri yenilikçi olmaları, farklı düşünceleri, yaratıcı olmaları, problemlerin üstesinden gelmeleri ve rasyonel olmaları yönünde cesaretlendirerek onları gelişmeye teşvik eder.

**Bireyselleştirilmiş İlgi:** Lider izleyenleriyle bireysel ilgilenerek onların ihtiyaçlarını karşılar ve değerli olduklarını hissettirir. İzleyenlerin bireysel eğitimlerinde yardım eder.

Dönüştürücü lider, yaşanan teknolojik, ekonomik ve sosyal değişimleri takip eder ve bu değişimler çerçevesinde örgütü yaşanan değişimlere uyumlu hâle getirir. Örgütün geleceğe yönelik hedeflerini belirleyip bu hedefleri elde etmeyi amaçlar. Değişim ve yenilenmeyi hayata geçirerek izleyenlerin tamamını harekete geçiren bir yönetim sürecini gerçekleştirir (Özalp ve Öcal, 200: 217).

Dönüşümcü lider, belirlediği hedefleri izleyenlere benimsetmek adına izleyenleri motive eder ve onların inançlarını artırır. Bununla birlikte izleyenlerin bireysel amaçlarını örgütsel amaçlar çerçevesinde yeniden yapılandırarak örgütsel amaçlarla birleştirir. Böylelikle izleyenlerin liderden gelen yönlendirmelere ve emirlere uyumu artar (Hur vd., 2011: 591-594).

Dönüşümcü liderlerin bazı özellikleri aşağıdaki maddeler hâlinde ifade edilebilir (Pielstick, 1995: 588-590; Yan, Gu ve Tang, 2012: 135; Hacker ve Roberts, 2003: 75-76):

- Hem ileri görüşlü hem de bulunduğu koşulları değerlendiren yapıdadırlar.
- Yenilikçi yaklaşımlarla öğrenmeyi ve amaçları gerçekleştirmeyi kolaylaştırmak için örgütü köklü bir şekilde değiştirmeye yöneliktirler.
- Örgütün vizyonunu belirlemesinin yanı sıra bu vizyonu izleyenlere sıklıkla empoze ederek kendilerinin vizyonu olarak görmesini ve performanslarının artmasını sağlarlar.

- Dönüşümcü lider izleyenlerin duygusal, eğitimsel ve entelektüel ihtiyaçlarını karşılarlar.
- Dönüşümcü lider izleyenleriyle arkadaşça samimi ilişkiler kurarak karşılıklı güven ortamını oluştururlar.
- Risk almaktan çekinmezler, örgütü değişime ve dönüşüme hazırlarlar.
- İzleyenleriyle kişisel eğitiminde destek vererek, sorumluluklarını arttırarak onları motive ederler.
- Kendi yeteneklerine güvenirlir ve izleyenlerinin tutum ve davranışlarını yeniden şekillendirirler.

Tablo 2.13. Etkileşimci ve Dönüştürücü Lider Arasındaki Farklar

| <b>Etkileşimci Liderlik</b>                                           | <b>Dönüştürücü Liderlik</b>                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tepkisel (reaktif) liderlik                                           | Öngörülü (proaktif) liderlik                                                                                                  |
| İzleyenler örgütsel amaçlara ödül ve ceza sebebiyle ulaşmaya çalışır. | İzleyenler, övgü, ödül, motivasyon, iş başarma arzusu ve kendini gerçekleştirme isteğiyle örgütsel amaçlara ulaşmaya çalışır. |
| Kısa dönemli hedeflere odaklanma ve rutin değişimler vardır.          | Uzun dönemli geleceğe yönelik hedeflere odaklanma ve köklü değişimler vardır.                                                 |
| Yasal ve uzmanlık gücüne dayalı liderlik                              | Eğitim, karizmatik ve etkileyici güce dayalı liderlik                                                                         |

**Kaynak:** Odumeru, J. A. & Ogbonna, I. G., 2013; Tichy, N. M.,& Devenna, M. A., 1990; Akt: Ören, S., A., 2006.

#### 2.7.4.3. Karizmatik liderlik

Karizmatik liderliğin tarihsel sürecine bakıldığında daha çok 1980’li yıllardan sonra tartışıldığı görülmektedir. Özellikle bu dönemde karizmatik liderliğe daha çok önem verilmiştir. Karizmatik liderliğin temelini oluşturan karizma kavramı 1980’lerden önce siyasi, sosyal ve dini liderlik alanlarında ele alınmıştır (Aykanat, 2010: 46).

Antik Yunan Dönemi’ne dayanan karizma kavramı “yetenek” kelimesinden türemiş ve daha sonraları tanrı tarafından seçilen ve doğuştan gelen “hediye” anlamında kullanılmıştır (Conger ve Kanungo, 1994: 440).

Geçmiş Antik Yunan Dönemi’ne kadar uzanan karizma kavramının liderlik araştırmalarına dahil edilmesi ise Max Weber tarafından gerçekleştirilmiştir. Weber’e göre karizma bireyi başkalarından ayıran, insanüstü ve istisnai özelliklere sahip kılan özelliklerdir (Grabo vd., 2017: 474)

Bass’a göre ise karizma, yönetici ile lideri birbirinden ayıran farktır. Lider karizmasıyla izleyenler üzerinde büyüleyici etkiler bırakarak kendisine bağlılığı sağlar (Bass, 1985: 34).

Karizmatik lider davranışlarıyla izleyenleri üzerinde olumlu etkiler bırakır ve onlara ilham verir. İzleyenlerin ihtiyaçlarına önem veren karizmatik lider izleyenlerde hayranlık uyandırır ve onlara rol model olur (Holloway, 2012: 64).

Karizmatik lider izleyenlerine örgütsel amaçları benimseten, takım çalışmasını önceleyen, başarıları takıma özgüleyen, izleyenlerine güven veren, onların fikirlerine ve eleştirilerine önem veren bir liderlik tarzıdır (Yalçın, 2020: 18).

Karizmatik liderleri başkalarından ayıran en önemli özelliği, geleceğe yönelik stratejik hedeflere sahip olmasıdır. Karizmatik liderlik çevreye karşı duyarlılık, liderin vizyonu, hedefleri ve vizyon ve hedeflere ulaşma boyutlarından oluşmaktadır. Bu boyutlardan da anlaşılacağı gibi karizmatik liderliğin temelinde örgütü geleceğe taşıma vardır (Kessler, 2013: 112-114).

Tablo 2.14. Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Liderlerin Davranışsal Özellikleri

|                             | <b>Karizmatik Olmayan Lider</b>                                                                     | <b>Karizmatik Lider</b>                                                                        |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Süre Gelen Durumla İlişkisi | Süregelen durumu kabul eder ve muhafaza eder.                                                       | Süre gelen durumu kabul etmez ve onu değiştirmeye çalışır.                                     |
| Gelecek Hedef               | Süregelen durumdaki hedeflerden farklı değildir.                                                    | Süregelen durumdaki hedeflerden farklı ideal vizyona sahiptir.                                 |
| Cana yakınlık               | Paylaşılan görüş lideri, izleyenler tarafından cana yakın görünmesini sağlar.                       | Hem paylaşılan bakış açısı hem de ideal vizyon lideri cana yakın, rol model ve kahraman kılar. |
| Güvenilirlik                | İkna girişimleri konusunda ilgisiz savunma                                                          | Büyük bir kişisel risk ve maliyet üstlenmeden ilgisiz savunma                                  |
| Uzmanlık                    | Var olan düzen sınırlarında amaçları gerçekleştirmek elde bulunan araçları kullanma konusunda uzman | Var olan düzeni aşmak için alışılmışın dışında araçları kullanma konusunda profesyonel         |
| Davranış                    | Geleneksel, var olan normlara uygun                                                                 | Alışılmadık, mevcut normlara karşı                                                             |
| Çevresel Duyarlılık         | Mevcut durumu koruma amacıyla çevresel duyarlılığa düşük ihtiyaç                                    | Mevcut durumu değiştirmek amacıyla çevresel duyarlılığa yüksek ihtiyaç                         |
| İfade Biçimi                | Hedefler ve liderlik motivasyonu için zayıf ifadeler                                                | Gelecek vizyonu ve liderlik motivasyonu için güçlü ifadeler                                    |
| Güç Taban                   | Mevki, kişisel, ödül, uzmanlık ve beğeniyi temel alan güç                                           | Kişisel güç, karizmatik güç                                                                    |
| Lider-İzleyici İlişkisi     | Eşitlikçi, uzlaşma arayan veya yol gösterici, emredici                                              | Elitist, girişimci ve örnek niteliğinde olan, destekleyici                                     |

**Kaynak:** Conger ve Kanungo 1987: 641:Akt: Yavan, A., A. 2018.

#### 2.7.4.4. Hizmetkâr liderlik

İlk olarak Robert Greenleaf'in 1970 yılında yazdığı 'The Servant As Leader' isimli makalesiyle Hizmetkâr Liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Dal ve Çorbacıoğlu, 2014:288). Greenleaf'e göre hizmetkâr lider kendini başkalarının yerine koyarak empati yapabilen, duygusal etkileşimde bulanabilen, iyi bir dinleyici olan ve başkalarından farklı güce sahip olan kişidir (Greenleaf, 1977: 22; Akt. Bakan ve Doğan, 2012: 3).

Hizmetkâr liderliğin özünde hizmetkârlık anlayışı vardır. Hizmetkâr lider bireyleri ve bireylerin oluşturdukları grupların gelişmesine ve refahına odaklanır. Geleneksel liderler gücü toplayıp kullanırken hizmetkâr liderler bu gücü paylaştırır, izleyenlerin ihtiyaçlarını karşılamayı önceler ve onları gelişmesini sağlayıp performanslarını arttırmayı hedefler (greenleaf.org/,2021).

Hizmetkâr liderlik kâhya liderlik ve hizmetçi liderlik olarak iki boyuttan oluşmaktadır. Bununla birlikte her iki boyutun düşünsel temeli Greenleaf'in Kâhyalık Teorisi'ne dayanmaktadır (Turhan, 2007: 31).

Greenleaf'in Kâhyalık Teorisi'ne göre lider örgütün çıkarları için kendi çıkarlarını göz ardı ederek izleyenlerine güven aşılayan, onları hizmetkâr davranışlarıyla etkileyerek örgütsel bağlılığını sağlayan kişidir (Pollard, 1996: 241-248).

Hizmetkâr liderlikte lider izleyenlerinin en iyi yönlerini ortaya çıkararak onların gelişimlerine katkıda bulunur. Bunu izleyenleriyle kurduğu etkili iletişim sayesinde yapar. Lider izleyenlerin yeteneklerini ve amaçlarını belirledikten sonra gelişimleri sağlamak için motive eder (Liden vd., 2008: 162).

Hizmetkâr liderlerin özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Özer,2019:106; Uğuroğlu vd., 2015: 243; Çolakoğlu, 2010: 82):

- Dinleme
- Empati
- İyileşme
- Farkındalık
- İkna Etme

- Kavramsallaştırma
- İleri görüşlülük/Vizyon
- Hizmet etme/Kâhyalık
- İnsanların gelişimine bağlılık
- Topluluk oluşturabilme

Hizmetkâr liderliğin alt boyutları hakkında fikir birliği tam olarak bulunmasa da bu farklı araştırmacılara dair boyutlar aşağıdaki Tablo 2.15'te gösterilmektedir (Baykal vd., 2018: 115):

Tablo 2.15. Hizmetkâr Liderlik Boyutları

| Araştırmacılar                   | Alt Boyutları                                                                                                      |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Laub (1999)</b>               | Takipçilere değer verme, Takipçileri geliştirme, Toplum oluşturma, Dürüstlük, Liderlik sağlama, Liderliği paylaşma |
| <b>Russel&amp; Stone (2002)</b>  | Vizyon, Dürüstlük, Bütünlük, Güven, Hizmet, Modelleme, Öncü olma, Başkalarını takdir etme, Güçlendirme             |
| Patterson (2003)                 | Sosyal ve ahlaki sevgi, Alçakgönüllülük, Fedakârlık, Vizyon, Güven, Güçlendirme, Hizmet                            |
| Dennis&Bocamea (2005)            | Güçlendirme, Güven, Alçakgönüllülük, Sevgi, Vizyon                                                                 |
| Barbuto &Wheeler (2006)          | Fedakârlık, Duygusal iyileştirme, İkna ile eşleme, Bilgelik, Örgütsel hizmetkârlık                                 |
| Sendjaya, Sarros &Santora (2008) | Gönüllü bağlılık, Dönüştürücü etki, Otantik kişilik, Sorumlu ahlak, Gönüllü hizmet, Aşkın maneviyat                |
| Sendjaya, Sarros &Santora (2008) | Güçlendirme, Alçakgönüllülük, Takipçileri tercih etme, Otantiklik, Affetme, Cesaret, Hizmetkârlık                  |

**Kaynak:** Baykal, E., Zehir, C. ve Mahmut, K. Ö. L. E., 2018.

#### 2.7.4.5. Etik liderlik

Etik kavramı, insan hayatında doğru ve yanlış olanı anlamlandırma sürecinde etkili bir rol üstlenmektedir (Zeren ve Bilken, 2021: 3). Bu anlamda etik liderlik, liderin liderlik sürecinde etik değerlere uygun olarak davranışlar göstermesidir. Bu noktada etik lider, izleyenlerin farklılıkları, düşünceleri, inançları hakkında yargılamadan ve taraf tutmadan davranışlar sergileyen, izleyenlerinin ihtiyaçlarına önem veren, onları dikkate alan ve haklarını savunan bir yapıdadır. Etik liderler kararları etik değerlere uygun verme, örgütte etik değerleri ve standartları geliştirme yeteneğine sahiptir (Freeman ve Steward, 2006: 3-4).

Etik lider gücünü moral (ahlaki) ve etik otoriteden almaktadır. Etik liderin en önemli özelliği dürüstlüğü ve etik değerlere uygun davranmasıdır. Bununla birlikte hoşgörü gösterme, liyakate önem verme, adaletli olma etik liderin davranışları arasında bulunmaktadır (Küçüksüleymanoğlu ve Çelik, 2014: 21). Bu özelliği ile etik lider, karar alma, verme ve uygulama süresince iyiyi ve kötüyü birbirinden ayırarak izleyenlerinin yanlış karar almalarını engellemeyi amaç edinmektedir (Zeren vd., 2016: 34).

Lider etik değerlere uygun davranışlar sergilemesiyle izleyene örnek olmaktadır. Böylelikle lider, örgüt içinde etik değerlere uygun olmayan davranışların gerçekleşmesinin önüne geçerek örgütte etik iklimin kurulmasına imkân verecektir (Peterson 2002: 313).

Harvey (2004: 23) etik liderliğin 10 temel özelliğini ortaya koymuştur. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Akt. Turhan, 2007, 13):

- Değerleri ve etik bilinci oluşturmak
- İnsanlara sorumluluk vermek
- Başkalarına örnek olmak
- Değerler çerçevesinde karar vermek
- Politika ve uygulamaların uyum içinde olmasına özen göstermek
- Değerler ve etik konusunda eğitim vermek
- Algılara dikkat etmek
- İstikrarlı ve hızlanan bir değişime odaklanmak
- Etik değerlere sahip insanları işe almak ve yükseltmek
- İnisiyatif almayı desteklemek

Etik liderlik yaklaşımı etik liderde bulunması gereken etik değer ve özelliklerin var olma zorunluluğu nedeniyle özellikler yaklaşımları ve durumsallık yaklaşımlarıyla benzerlik göstermektedir. Bununla birlikte etik liderlikte diğer yaklaşımlara nazaran sadece etik ile alakalı özellikler ön plandadır (Çengelci, 2014: 21-22).

Liderlik literatürüne bakıldığında, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, etik liderlik, babacan liderlik, ruhsal liderlik, demokratik liderlik, otoriter liderlik, estetik liderlik, dijital liderlik, toksik liderlik ve girişimsel liderlik vd. liderlik tarzlarına yönelik

birçok çalışmaya rastlanmaktadır. Bu çalışmaların bazıları mevcut liderlik algılarını ortaya çıkarmaya yönelik olurken bazıları da mevcut liderlik ile ideal liderlik algılarını karşılaştırmaya yönelik gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilmiş çalışmalar iki veya daha fazla liderlik tarzlarını karşılaştırmasının yanı sıra liderlik tarzlarının örgütsel performansa, örgütsel bağlılığa, iş tatminine, işten ayrılma niyetine yaratıcı davranışlara, örgüt kültürüne ve örgütsel sessizliğe ve güvene olan etkisini de incelediği görülmüştür. Ruhsal zekâ, duygusal zekâ, kültürel zekâ, sosyal zekânın liderlerin davranışlarına ve çalışanlarına etkileri incelenmiştir. Bunun yanında algılanan liderliğin cinsiyete ve kuşaklara farklılıkları, siyasilerin liderlik tarzları gibi birçok çalışmaya rastlanmaktadır. Gerçekleştirilen çalışmaların özel sektörde, hastanelerde, bazı kamu kurumlarında ve özellikler ilk, ortaokul ve liselerde gerçekleştirildiği görülmektedir.

Gerçekleştirilen bu çalışma özellikle ideal lider algısı belirme noktasında Türkiye evrenine sahip olması nedeniyle diğer çalışmalardan ayrılmaktadır. Literatürde kamu çalışanlarına yönelik ideal liderlik özelliklerini belirleyen çalışmalara fazla rastlanamamaktadır. Bu çalışma ideal liderlik özelliklerinin Türk kamu çalışanları açısından cinsiyet, yaş, gelir, eğitim durumu, çalışma yılı, çalışma şekli gibi değişkenlere göre ne gibi değişimler gösterdiğini ortaya koymasıyla önemli görülmektedir. Bunların yanı sıra bu çalışma sonucunda Türk kamu yönetimi çalışanlarının ideal lider özelliklerini ortaya çıkarmasıyla önemli görülmektedir.

### 3. BÖLÜM

#### 3. GEREÇ VE YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın yöntemi, evreni ve örneklemini hakkında bilgiler verilmiş olup veri toplama aracı, kullanılan ölçek, toplanan verileri ölçmede kullanılan testler ve ölçeğin güvenilirliğine ilişkin bilgiler verilmiştir.

##### 3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemini

Araştırmanın evrenini Türkiye'deki kamu çalışanları oluşturmaktadır. Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı III. Çeyrek Eylül 2021 verilerine göre Türkiye'deki kamu çalışanları sayısı 4.876.204'tür (SBB, 2021). Araştırmanın verileri ise kazara veya uygun örnekleme olarak bilinen kolayda örnekleme yöntemiyle toplanmıştır. Tesadüfi örnekleme yöntemlerinden biri olan kolayda örnekleme yöntemi, ulaşılmak istenen örneklem sayısına en kolay ulaşılabilir kişilerden veri toplanmasıdır (Gürbüz ve Şahin,2018:132) Araştırmanın örneklemini İstanbul (143), İzmir (85), Gaziantep (80), Antalya (72), Konya (53), Samsun (48) ve Erzurum (43) illerinde bulunan toplam 524 kişi oluşturmaktadır.

Tablo 3.1. Örneklem Tablosu

| Evren (N)  | Gerekli Örneklem Büyüklüğü |            |            |
|------------|----------------------------|------------|------------|
|            | %90 (0,10)                 | %95 (0,05) | %99 (0,01) |
| 100        | 42                         | 44         | 47         |
| 500        | 121                        | 217        | 286        |
| 750        | 131                        | 254        | 353        |
| 1.000      | 137                        | 278        | 400        |
| 2.500      | 150                        | 333        | 526        |
| 5.000      | 154                        | 357        | 587        |
| 10.000     | 157                        | 370        | 624        |
| 50.000     | 160                        | 381        | 657        |
| 75.000     | 161                        | 382        | 660        |
| 100.000    | 161                        | 383        | 661        |
| 500.000    | 162                        | 384        | 664        |
| 1.000.000  | 162                        | 384        | 665        |
| 10.000.000 | 163                        | 384        | 665        |

**Kaynak:** Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Seçkin yayınevi: Ankara.

Yukarıdaki örneklem tablosunda görülebileceği gibi 384 kişi çalışmanın evrenini temsil yeteneğine sahiptir. Ayrıca örneklem hesaplamada kullanılan (raosoft.com/,02.12.2021) sitesinde de %95 güvenilirlik ve .05 örneklem hatası ile 4.876.204 evreni temsil edecek örneklem sayısı 385 çıkmıştır.

### 3.2. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın verilerini elde etmede anket yöntemi kullanılmış ve Google Formlar üzerinden oluşturulan anket ile veriler elde edilmiştir. Eylül 2021 – Ekim 2021 tarihleri arasında Türkiye’de farklı şehirlerde olan memur, sözleşmeli ve işçi 524 kamu çalışanına çevrimiçi anket uygulanmıştır. Çalışmanın anket ölçeği Pazarbaş (2012) tarafından “Liderlik ve Otorite: Lise Öğrencilerinin Liderlik ve Otorite Algısı Üzerine Bir Araştırma” başlıklı doktora tezinde oluşturduğu 94 soruluk anket ölçeğinin liderlik bölümündeki sorular alınarak ve 3 adet soru eklenerek oluşturulmuştur. Çalışmanın anketi iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, çalışma şekli ve ideal lider cinsiyeti olarak 6 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölümde ideal liderin özellikleri hakkında 55 soru bulunmaktadır. Anket sorularının uygulanmasında araştırmanın Türkiye genelinde yapılması, kamu çalışanlarını odağına alması, maliyet ve zaman unsurlarının dikkate alınması sebepleriyle kolayda örnekleme tekniği kullanılmıştır. 5’li Likert ölçeği (kesinlikle katılıyorum-1, katılıyorum-2, kararsızım-3, katılmıyorum-4, kesinlikle katılmıyorum-5) kullanılmıştır. Ölçekte yer alan verilere güvenirlik analizi (Tablo 3.2) yapılmıştır ve Cronbach’s Alpha değeri 0,951 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 3.2. Liderlik Ölçeğinin Güvenirlik Analizi

| Cronbach’s Alpha | Madde Sayısı |
|------------------|--------------|
| ,951             | 55           |

Anket sonucunda veriler değerlendirilmesi için SPSS 25 programı kullanılmıştır. Aritmetik ortalama, standart sapma ve frekans dağılımı analizleri yapılmıştır. Verilerin normal dağılıp dağılmadığını analiz etmek için, “Shapiro-Wilk” Testi yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin normal dağılım göstermediği (Sig. = ,000) belirlenmiştir. Bunun için araştırmada iki grup içeren ve parametrik olmayan değişkenler (cinsiyet) için “Mann-Whitney U Testi”; ikiden fazla grup içeren ve parametrik olmayan değişkenler (eğitim durumu, yaş, gelir, görev süresi ve çalışma şekli) için “Kruskal Wallis H Testi” uygulanmıştır. Değişkenler arasında fark oluşturan grubu bulmak için Post Hoc testlerinden “Tamhane’s T2 “ testi uygulanmıştır

Tablo 3.3. Liderlik Ölçeğinin Shapiro-Wilk Analizi Sonuçları

| Shapiro-Wilk                    |           |     |      |
|---------------------------------|-----------|-----|------|
| İfadeler                        | Statistic | df  | Sig. |
| 1. Boyu uzun olmalıdır.         | ,853      | 522 | ,000 |
| 2. Şişman olmamalıdır.          | ,857      | 522 | ,000 |
| 3. Renkli göze sahip olmalıdır. | ,796      | 522 | ,000 |

Tablo 3.3. Liderlik Ölçeğinin Shapiro-Wilk Analizi Sonuçları (Devamı)

|                                                                                                          |      |     |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----|------|
| 4. Bıyıklı veya sakallı olmalıdır.                                                                       | ,810 | 522 | ,000 |
| 5. Yaşı büyük olmalıdır.                                                                                 | ,863 | 522 | ,000 |
| 6. Etkileyici bir fiziki görünüme sahip olmalıdır.                                                       | ,868 | 522 | ,000 |
| 7. Etkileyici hitabete ve ses tonuna sahip olmalıdır.                                                    | ,667 | 522 | ,000 |
| 8. Kişisel temizliğine ve giyimine dikkat etmelidir.                                                     | ,623 | 522 | ,000 |
| 9. Özgüveni yüksek olmalıdır.                                                                            | ,622 | 522 | ,000 |
| 10. Güler yüzlü olmalıdır.                                                                               | ,670 | 522 | ,000 |
| 11. Soğukkanlı olmalıdır.                                                                                | ,656 | 522 | ,000 |
| 12. Duygularından arınmış olmalıdır.                                                                     | ,864 | 522 | ,000 |
| 13. Canlı ve enerjik olmalıdır.                                                                          | ,645 | 522 | ,000 |
| 14. Cesaretli olmalıdır.                                                                                 | ,623 | 522 | ,000 |
| 15. Mücadele ruhu olmalıdır.                                                                             | ,589 | 522 | ,000 |
| 16. Vizyon sahibi olmalıdır.                                                                             | ,571 | 522 | ,000 |
| 17. Esnek ve değişime açık olmalıdır.                                                                    | ,616 | 522 | ,000 |
| 18. İdeal bir lider Otoriteden dolayı zorlama, tehdit ve güç kullanmalıdır.                              | ,787 | 522 | ,000 |
| 19. Otoriteden dolayı liderin her sözü emir olarak algılanmalıdır.                                       | ,828 | 522 | ,000 |
| 20. Kararları bizzat kendisi almalıdır.                                                                  | ,844 | 522 | ,000 |
| 21. Liderin otoritesini kullanmasından dolayı diğer çalışanlar, kendini sevdirmeye yoluna başvurmalıdır. | ,834 | 522 | ,000 |
| 22. Yeni fikirleri teşvik etmelidir.                                                                     | ,656 | 522 | ,000 |
| 23. Eleştirilere açık olmalıdır.                                                                         | ,625 | 522 | ,000 |
| 24. Karar alırken risklerden kaçınmalıdır.                                                               | ,885 | 522 | ,000 |
| 25. Açık ve dürüst bir yöntem izlemelidir.                                                               | ,592 | 522 | ,000 |
| 26. Arkadaşça davranmalıdır.                                                                             | ,824 | 522 | ,000 |
| 27. İdeal lider gerektiğinde kendisinden çekinilen biri olabilmelidir.                                   | ,840 | 522 | ,000 |
| 28. Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilmelidir                                                    | ,710 | 522 | ,000 |
| 29. Gelecek hakkında planlar yapmalıdır.                                                                 | ,654 | 522 | ,000 |
| 30. Talimatlarını anlaşılır bir şekilde vermelidir.                                                      | ,613 | 522 | ,000 |
| 31. Astarlarına bir birey olarak saygı göstermelidir.                                                    | ,584 | 522 | ,000 |
| 32. Olayları irdeleyerek ve düşünerek karar almalıdır.                                                   | ,592 | 522 | ,000 |
| 33. Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratmalıdır.                                               | ,659 | 522 | ,000 |
| 34. Astarlarına adil davranmalıdır.                                                                      | ,544 | 522 | ,000 |
| 35. İşini titizlikle denetlemelidir.                                                                     | ,578 | 522 | ,000 |
| 36. Gerektiğinde hızlı karar alabilmelidir.                                                              | ,598 | 522 | ,000 |
| 37. Karar verirken astlarına söz hakkı vermelidir.                                                       | ,614 | 522 | ,000 |
| 38. Kurallara ve prensiplere uymaya önem vermelidir.                                                     | ,666 | 522 | ,000 |
| 39. İdeal lider yeri geldiğinde çıkarları için her şeyi kullanmalıdır.                                   | ,778 | 522 | ,000 |
| 40. Büyümeyi teşvik etmelidir.                                                                           | ,674 | 522 | ,000 |
| 41. İyi çalışmalarını takdir etmelidir.                                                                  | ,560 | 522 | ,000 |
| 42. Diğerlerinin düşüncelerine önem vermelidir.                                                          | ,551 | 522 | ,000 |
| 43. Yeniliklere açık olmalıdır.                                                                          | ,538 | 522 | ,000 |
| 44. Astarlarına güvenmelidir.                                                                            | ,677 | 522 | ,000 |
| 45. Astarlarını dışarıya karşı savunmalıdır                                                              | ,674 | 522 | ,000 |
| 46. Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratmalıdır.                                                   | ,777 | 522 | ,000 |
| 47. Astarlarının fikir ve önerilerini dinlemelidir.                                                      | ,621 | 522 | ,000 |
| 48. Rahat ulaşılabilir ve iletişime açık olmalıdır.                                                      | ,609 | 522 | ,000 |
| 49. Örnek davranışlar sergilemelidir.                                                                    | ,593 | 522 | ,000 |
| 50. İçinden çıktığı toplumun kültürel özelliklerini taşımalıdır.                                         | ,779 | 522 | ,000 |
| 51. Çalışanlarla benzer inanç, ümit ve beklentilere sahip olmalıdır.                                     | ,862 | 522 | ,000 |
| 52. Üstün bir imaj ya da ideale sahip olmalıdır.                                                         | ,808 | 522 | ,000 |
| 53. Yaptığı işlerde uzman gücüne dayanmalı ve uzmanlara güvenmelidir.                                    | ,732 | 522 | ,000 |
| 54. Yönetimi altındakilere psikolojik tatmin sağlamalıdır.                                               | ,718 | 522 | ,000 |
| 55. Lider, kimsenin düşünemediğini düşünmelidir.                                                         | ,771 | 522 | ,000 |

## 4. BÖLÜM

### 4. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili bilgiler, katılımcılara göre ideal lider cinsiyeti, anket cevaplarının genel ortalamaya göre değerlendirilmesi ve liderlik ile demografik özellikler arasındaki ilişkiyi inceleyen Mann-Whitney U Testi ile Kruskal Wallis H Testi sonuçları ile bulgular verilmiştir.

#### 4.1. Demografik Özellikler ile İlgili Bilgiler

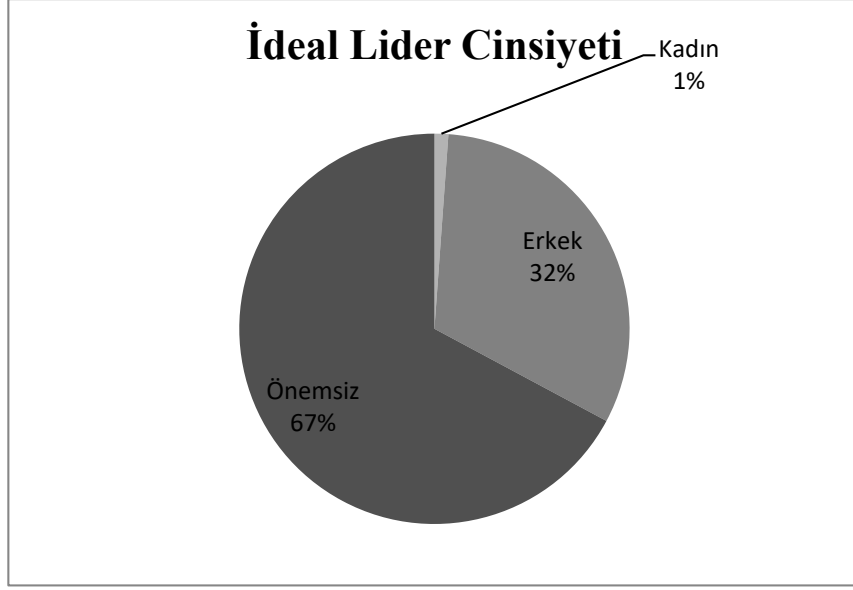
Tablo 4.1.'de araştırmaya katılan 524 katılımcının cinsiyet, eğitim, yaş, gelir, çalışma şekli, çalışma süresi, değişkenlerine ait bilgilerinin frekans analizi sonuçları yer almaktadır. Verilerin analizinden elde edilen sonuçlar incelendiğinde katılımcıların 346'sının (%66) erkek, 178'inin (%34) kadın olduğu görülmüştür. Katılımcıların 28'inin (%5,3) lise, 48'inin (%9,2) ön lisans, 286'sının (%54,6) lisans, 92'sinin (%17,6) yüksek lisans, 70'inin (%13,4) doktora mezunu olduğu görülmüştür. Katılımcılar arasında lisans mezunları çoğunluğu oluşturduğu görülmüştür. Katılımcıların 90'ının (%17,2) 18-30 yaş aralığında, 332'sinin (%63,4) 31-45 yaş aralığında, 102'ünün (%19,5) 46-65 yaş aralığında olduğu görülmüştür. Katılımcılar arasında 31-45 yaş aralığında kişilerin çoğunluğu oluşturduğu görülmüştür. Katılımcıların 160'ının (%30,5) 3.001-6.000 TL gelir aralığına, 144'ünün (%27,5) 6.001-8.000 TL gelir aralığına, 110'unun (%21,0) 8.001-10.000 TL gelir aralığına, 88'inin (%16,8) 10.001-15.000 TL gelir aralığına, 22'sinin (%4,2) 15.000 ve üzeri TL gelir aralığına sahip olduğu görülmüştür. Katılımcıların 428'inin (%81,7) memur, 32'sinin (%6,1) işçi, 64'ünün (%12,2) sözleşmeli personel olduğu görülmüştür. Katılımcıların çoğunluğunu memurların oluşturduğu görülmüştür. Katılımcıların 100'ünün (%19,1) 1-5 yıl çalışma süresine, 114'ünün (%21,8) 6-10 yıl çalışma süresine, 120'sinin (%22,9) 11-15 yıl çalışma süresine, 190'ının (%36,3) 15 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılanların 142'sinin (%27,1) İstanbul, 86'sının (%16,4) İzmir, 72'sinin (%13,7) Antalya, 53'ünün (%10,1) Konya, 48'inin (%9,2) Samsun, 43'ünün (%8,2) Erzurum, 80'ünün (%15,3) Gaziantep'ten olduğu görülmüştür.

Tablo 4.1. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri

|                |                     | Sayı | Oran (%) |
|----------------|---------------------|------|----------|
| Cinsiyet       | Kadın               | 178  | %34      |
|                | Erkek               | 346  | %66      |
| Eğitim         | Lise                | 28   | %5,3     |
|                | Ön Lisans           | 48   | %9,2     |
|                | Lisans              | 286  | %54,6    |
|                | Yüksek Lisans       | 92   | %17,6    |
|                | Doktora             | 70   | %13,4    |
| Yaş            | 18-30 Yaş           | 90   | %17,2    |
|                | 31-45 Yaş           | 332  | %63,4    |
|                | 46-65 Yaş           | 102  | %19,5    |
| Gelir          | 3.001-6.000 TL      | 160  | %30,5    |
|                | 6.001-8.000 TL      | 144  | %27,5    |
|                | 8.001-10.000 TL     | 110  | %21,0    |
|                | 10.001-15.000       | 88   | %16,8    |
|                | 15.000 ve Üzeri TL  | 22   | %4,2     |
| Çalışma Şekli  | Memur               | 428  | %81,7    |
|                | İşçi                | 32   | %6,1     |
|                | Sözleşmeli Personel | 64   | %12,2    |
| Çalışma Süresi | 1-5 Yıl             | 100  | %19,1    |
|                | 6-10 Yıl            | 114  | %21,8    |
|                | 11-15 Yıl           | 120  | %22,9    |
|                | 15 Yıl ve Üzeri     | 190  | %36,3    |
| İl             | İstanbul            | 142  | %27,1    |
|                | İzmir               | 86   | %16,4    |
|                | Antalya             | 72   | %13,7    |
|                | Konya               | 53   | %10,1    |
|                | Samsun              | 48   | %9,2     |
|                | Erzurum             | 43   | %8,2     |
|                | Gaziantep           | 80   | %15,3    |
| Toplam         |                     | 524  | %100     |

#### 4.2. Katılımcılara Göre İdeal Lider Cinsiyeti

Kamu çalışanlarına göre ideal liderin özelliklerinin belirlenmesine yönelik yapılan anketteki ideal lider cinsiyeti sorusuna yönelik verilen cevaplar Grafik 4.1’de görülmektedir. 524 katılımcının olduğu ankette ideal lider cinsiyetine 6 kişi “Kadın” cevabını, 166 kişi “Erkek” cevabını, 352 kişi “Önemsiz” cevabını vermiştir. Verilen cevapların büyük çoğunluğu “Önemsiz” cevabı etrafında toplanırken “Kadın” cevabını veren katılımcıların sayısı “Erkek” cevabını veren katılımcılara göre çok düşük olduğu görülmektedir. Bu durum Türkiye’nin ataerkil bir toplum yapısına sahip olmasıyla alakalı olduğu söylenebilir (Özkaynar, 2017: 175). Buna karşın cevapların büyük çoğunluğunun “Önemsiz” cevabı etrafında toplanması, Türkiye’deki kamu çalışanları açısından ideal liderin cinsiyetinin önemi yoktur sonucu çıkarılabilir.



Grafik 4.1. İdeal Lider Cinsiyeti

#### 4.3. Anket Cevaplarının Genel Ortalamaya Göre Değerlendirilmesi

Katılımcıların anket ifadelerine verdikleri cevapları ilk önce Tablo 4.2.'te gösterilen genel ortalama ile değerlendirilmiştir. Genel ortalama değerlendirme aralığı, aritmetik ortalama ile hesaplanmış (En büyük değer (5) – en küçük değer (1) / ölçek değeri (5)) ve 0,80 olarak bulunmuştur. Buna göre genel ortalama değerlendirme aralığı tablo 4.2.'te detaylı olarak gösterilmiştir (Kaplanoğlu, 2014: 273).

Tablo 4.2. Katılımcıların Genel Ortalama Değerlendirme Aralığı

| Aralık    | İfade                   |
|-----------|-------------------------|
| 1,00-1,80 | Kesinlikle Katılıyorum  |
| 1,81-2,60 | Katılıyorum             |
| 2,61-3,40 | Kararsızım              |
| 3,41-4,20 | Katılmıyorum            |
| 4,21-5,00 | Kesinlikle Katılmıyorum |

Oluşturulan genel değerlendirme aralığı ile ölçekte yer alan ifadelerin değerlendirilmesi Tablo 4.3.'te detaylı bir şekilde gösterilmiştir.

Tablo 4.3. Katılımcıların Liderlik Ölçeğinde Yer Alan İfadelere Verdikleri Cevapların Genel Ortalamaya Göre Değerlendirilmesi

| Liderlik ile ilgili İfadeler                                                                             | Standart Sapma | Ortalama | Değerlendirme          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------|------------------------|
| 1. Boyu uzun olmalıdır.                                                                                  | 1,350          | 3,43     | Katılmıyorum           |
| 2. Şişman olmamalıdır.                                                                                   | 1,414          | 3,25     | Kararsızım             |
| 3. Renkli göze sahip olmalıdır.                                                                          | 1,145          | 3,91     | Katılmıyorum           |
| 4. Bıyıklı veya sakallı olmalıdır.                                                                       | 1,243          | 3,80     | Katılmıyorum           |
| 5. Yaşı büyük olmalıdır.                                                                                 | 1,248          | 3,50     | Katılmıyorum           |
| 6. Etkileyici bir fiziki görünüme sahip olmalıdır.                                                       | 1,435          | 2,89     | Kararsızım             |
| 7. Etkileyici hitabete ve ses tonuna sahip olmalıdır.                                                    | ,908           | 1,68     | Kesinlikle Katılıyorum |
| 8. Kişisel temizliğine ve giyimine dikkat etmelidir.                                                     | ,692           | 1,48     | Kesinlikle Katılıyorum |
| 9. Özgüveni yüksek olmalıdır.                                                                            | ,668           | 1,44     | Kesinlikle Katılıyorum |
| 10. Güler yüzlü olmalıdır.                                                                               | ,745           | 1,53     | Kesinlikle Katılıyorum |
| 11. Soğukkanlı olmalıdır.                                                                                | ,750           | 1,53     | Kesinlikle Katılıyorum |
| 12. Duygularından arınmış olmalıdır.                                                                     | 1,308          | 2,47     | Katılıyorum            |
| 13. Canlı ve enerjik olmalıdır.                                                                          | ,714           | 1,50     | Kesinlikle Katılıyorum |
| 14. Cesaretli olmalıdır.                                                                                 | ,656           | 1,44     | Kesinlikle Katılıyorum |
| 15. Mücadele ruhu olmalıdır.                                                                             | ,619           | 1,39     | Kesinlikle Katılıyorum |
| 16. Vizyon sahibi olmalıdır.                                                                             | ,613           | 1,36     | Kesinlikle Katılıyorum |
| 17. Esnek ve değişime açık olmalıdır.                                                                    | ,644           | 1,44     | Kesinlikle Katılıyorum |
| 18. İdeal bir lider Otoriteden dolayı zorlama, tehdit ve güç kullanmalıdır.                              | 1,380          | 3,81     | Katılmıyorum           |
| 19. Otoriteden dolayı liderin her sözü emir olarak algılanmalıdır.                                       | 1,400          | 3,57     | Katılmıyorum           |
| 20. Kararları bizzat kendisi almalıdır.                                                                  | 1,407          | 3,52     | Katılmıyorum           |
| 21. Liderin otoritesini kullanmasından dolayı diğer çalışanlar, kendini sevdirmeye yoluna başvurmalıdır. | 1,490          | 3,43     | Katılmıyorum           |
| 22. Yeni fikirleri teşvik etmelidir.                                                                     | ,693           | 1,48     | Kesinlikle Katılıyorum |
| 23. Eleştirilere açık olmalıdır.                                                                         | ,708           | 1,46     | Kesinlikle Katılıyorum |
| 24. Karar alırken risklerden kaçınmalıdır.                                                               | 1,375          | 2,95     | Kararsızım             |
| 25. Açık ve dürüst bir yöntem izlemelidir.                                                               | ,667           | 1,39     | Kesinlikle Katılıyorum |
| 26. Arkadaşça davranmalıdır.                                                                             | 1,003          | 1,97     | Katılıyorum            |
| 27. İdeal lider gerektiğinde kendisinden çekinilen biri olabilmelidir.                                   | 1,273          | 2,36     | Katılıyorum            |
| 28. Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilmelidir                                                    | ,758           | 1,61     | Kesinlikle Katılıyorum |
| 29. Gelecek hakkında planlar yapmalıdır.                                                                 | ,628           | 1,46     | Kesinlikle Katılıyorum |
| 30. Talimatlarını anlaşılır bir şekilde vermelidir.                                                      | ,648           | 1,42     | Kesinlikle Katılıyorum |
| 31. Astlarına bir birey olarak saygı göstermelidir.                                                      | ,588           | 1,36     | Kesinlikle Katılıyorum |
| 32. Olayları irdeleyerek ve düşünerek karar almalıdır.                                                   | ,591           | 1,37     | Kesinlikle Katılıyorum |
| 33. Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratmalıdır.                                               | ,640           | 1,46     | Kesinlikle Katılıyorum |
| 34. Astlarına adil davranmalıdır.                                                                        | ,573           | 1,31     | Kesinlikle Katılıyorum |
| 35. İşini titizlikle denetlemelidir.                                                                     | ,635           | 1,37     | Kesinlikle Katılıyorum |
| 36. Gerektiğinde hızlı karar alabilmelidir.                                                              | ,663           | 1,40     | Kesinlikle Katılıyorum |
| 37. Karar verirken astlarına söz hakkı vermelidir.                                                       | ,628           | 1,40     | Kesinlikle Katılıyorum |
| 38. Kurallara ve prensiplere uymaya önem vermelidir.                                                     | ,735           | 1,53     | Kesinlikle Katılıyorum |
| 39. İdeal lider yeri geldiğinde çıkarları için her şeyi kullanmalıdır.                                   | 1,547          | 3,62     | Katılmıyorum           |

Tablo 4.3. Katılımcıların Liderlik Ölçeğinde Yer Alan İfadelere Verdikleri Cevapların Genel Ortalamaya Göre Değerlendirilmesi (Devamı)

| Liderlik ile ilgili İfadeler                                          | Standart Sapma | Ortalama | Değerlendirme          |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------|----------|------------------------|
| 40. Büyümeyi teşvik etmelidir.                                        | ,741           | 1,51     | Kesinlikle Katılıyorum |
| 41. İyi çalışmaları takdir etmelidir.                                 | ,654           | 1,35     | Kesinlikle Katılıyorum |
| 42. Diğerlerinin düşüncelerine önem vermelidir.                       | ,627           | 1,34     | Kesinlikle Katılıyorum |
| 43. Yeniliklere açık olmalıdır.                                       | ,599           | 1,31     | Kesinlikle Katılıyorum |
| 44. Astlarına güvenmelidir.                                           | ,670           | 1,48     | Kesinlikle Katılıyorum |
| 45. Astlarını dışarıya karşı savunmalıdır                             | ,725           | 1,50     | Kesinlikle Katılıyorum |
| 46. Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratmalıdır.                | ,903           | 1,79     | Kesinlikle Katılıyorum |
| 47. Astlarının fikir ve önerilerini dinlemelidir.                     | ,619           | 1,43     | Kesinlikle Katılıyorum |
| 48. Rahat ulaşılabilir ve iletişime açık olmalıdır.                   | ,672           | 1,42     | Kesinlikle Katılıyorum |
| 49. Örnek davranışlar sergilemelidir.                                 | ,617           | 1,38     | Kesinlikle Katılıyorum |
| 50. İçinden çıktığı toplumun kültürel özelliklerini taşımalıdır.      | 1,016          | 1,85     | Katılıyorum            |
| 51. Çalışanlarla benzer inanç, ümit ve beklentilere sahip olmalıdır.  | 1,373          | 2,54     | Katılıyorum            |
| 52. Üstün bir imaj ya da ideale sahip olmalıdır.                      | 1,080          | 1,97     | Katılıyorum            |
| 53. Yaptığı işlerde uzman gücüne dayanmalı ve uzmanlara güvenmelidir. | ,727           | 1,61     | Kesinlikle Katılıyorum |
| 54. Yönetimi altındakilere psikolojik tatmin sağlamalıdır.            | ,874           | 1,71     | Kesinlikle Katılıyorum |
| 55. Lider, kimsenin düşünemediğini düşünmelidir.                      | ,973           | 1,80     | Kesinlikle Katılıyorum |

Liderlik ölçeği anketine cevap veren katılımcıların ideal lider, “Etkileyici hitabete ve ses tonuna sahip olmalı, kişisel temizliğine ve giyimine dikkat etmeli, özgüvenli, güler yüzlü, soğukkanlı, canlı, enerjik, cesaretli, mücadeleci, ileri görüşlü ve esnek, değişime, yeniliklere, iletişime ve eleştirilere açık, rahat ulaşılabilmesi, örnek davranışlar sergilemeli, üstün bir imaj ya da ideale sahip olmalı, kimsenin düşünmediğini düşünmeli” ifadelerine genel ortalama değerlendirme aralığına göre kesinlikle katıldıkları görülmektedir.

“İdeal lider karar alma ve uygulama sürecinde yeni fikirleri desteklemeli, açık ve dürüst bir yöntem izlemeli, kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilmeli, gelecek hakkında planlar yapmalı, talimatlarını anlaşılır bir şekilde vermeli, olayları irdeleyerek ve düşünerek hızlı karar almalı, işini titizlikle denetlemeli, kurallara ve prensiplere uymaya önem vermeli, büyümeyi teşvik etmeli, yaptığı işler uzman gücüne dayanmalı ve uzmanlara güvenmeli “ifadelerine katılımcıların genel ortalama değerlendirme aralığına göre kesinlikle katıldıkları görülmektedir.

“İdeal lider astlarına bir birey olarak saygı göstermeli, adil davranmalı, güvenmeli, onları dışarıya karşı savunmalı, karar verirken astlarının düşüncelerini dinlemeli ve astlarına söz hakkı vermeli, çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratmalı, iyi çalışmaları takdir

etmeli, yönetimi altındakilere psikolojik tatmin sağlamalı” ifadelerine katılımcıların genel ortalama değerlendirme aralığına göre kesinlikle katıldıkları görülmektedir.

Ankete katılan katılımcılara göre ideal lider “Duygularından arınmış olmalı, arkadaşça davranmalı, gerektiğinde kendisinden çekinilen biri olabilmeli, içinden çıktığı toplumun kültürel özelliklerini taşımalı, çalışanlarla benzer inanç, ümit ve beklentilere sahip olmalı, üstün bir imaj ya da ideale sahip olmalı “ifadelerine katıldıkları tespit edilmiştir.

Ankete katılan katılımcıların ideal lider “Şişman olmamalı, etkileyici bir fiziki görünüşe sahip olmalı, karar alırken risklerden kaçınmalı” ifadelerine kararsız kaldıkları görülmektedir.

Son olarak ise katılımcıların ideal lider “Boyu uzun olmalı, renkli göze sahip olmalı, bıyıklı veya sakallı olmalı, yaşı büyük olmalı, otoriteden dolayı zorlama, tehdit ve güç kullanmalı, otoriteden dolayı her sözü emir olarak algılanmalı, kararları bizzat kendisi almalı, otoritesini kullanmasından dolayı diğer çalışanlar kendini sevdirmeye yoluna başvurmalı, yeri geldiğinde çıkarları için her şeyi kullanmalı” ifadelerine katılmadıkları tespit edilmiştir.

#### **4.4. Liderlik ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişki**

Araştırmaya katılan çalışanların liderde bulunması gereken özellikler ile demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını incelemek için, iki grup içeren ve parametrik olmayan değişkenler için “Mann-Whitney U Testi”; ikiden fazla grup içeren ve parametrik olmayan değişkenler için “Kruskal Wallis H Testi” uygulanmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

##### **4.4.1. Liderlik ve Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkiye yönelik Sonuçlar**

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının ideal liderde bulunması gereken özelliklere göre cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkiyi ölçmek için yapılan Mann-Whitney U Testi Sonuçlarına göre cinsiyet değişkeni “ $p=,000<0,05$ ” olduğundan dolayı, katılımcıların cinsiyet değişkenine göre ideal liderde bulunması gereken özellikler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

**“H1: Katılımcıların cinsiyetlerine göre ideal liderlik özellikleri anlamlı bir farklılık göstermektedir.”** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.4. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Genel Değerlendirme Mann-Whitney U Testi Sonuçları

| Değişken | N   | Sıra Ortalaması | Z      | U         | Sig. | Onay  |
|----------|-----|-----------------|--------|-----------|------|-------|
| Kadın    | 178 | 298,25          | -3,878 | 24430,000 | ,000 | Kabul |
| Erkek    | 346 | 244,11          |        |           |      |       |

Liderlik ölçeğinde yer alan 55 ifadenin katılımcıların cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğine yönelik Mann-Whitney U Testi sonuçları Tablo 4.5.'te verilmiştir.

Tablo 4.5. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Mann-Whitney U Testi Sonuçları

| Liderlik ile İlgili İfadeler                                                | Cinsiyet | N   | Sıra Ortalaması | Z      | U         | Sig.  | Onay  |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------|-----|-----------------|--------|-----------|-------|-------|
| 1. Boyu uzun olmalıdır.                                                     | Kadın    | 178 | 317,41          | -6,175 | 21020,000 | ,000  | Kabul |
|                                                                             | Erkek    | 346 | 234,25          |        |           |       |       |
| 2. Şişman olmamalıdır.                                                      | Kadın    | 178 | 300,88          | -4,296 | 23962,000 | ,000  | Kabul |
|                                                                             | Erkek    | 346 | 242,75          |        |           |       |       |
| 3. Renkli göze sahip olmalıdır.                                             | Kadın    | 178 | 302,14          | -4,579 | 23738,000 | ,000  | Kabul |
|                                                                             | Erkek    | 346 | 242,11          |        |           |       |       |
| 4. Bıyıklı veya sakallı olmalıdır.                                          | Kadın    | 178 | 297,40          | -3,989 | 24582,000 | ,000  | Kabul |
|                                                                             | Erkek    | 346 | 244,55          |        |           |       |       |
| 5. Yaşı büyük olmalıdır.                                                    | Kadın    | 178 | 310,98          | -5,475 | 22164,00  | ,000  | Kabul |
|                                                                             | Erkek    | 346 | 237,56          |        |           |       |       |
| 6. Etkileyici bir fiziki görünüme sahip olmalıdır.                          | Kadın    | 178 | 308,47          | -5,121 | 22612,000 | ,000  | Kabul |
|                                                                             | Erkek    | 346 | 238,85          |        |           |       |       |
| 7. Etkileyici hitabete ve ses tonuna sahip olmalıdır.                       | Kadın    | 178 | 275,88          | -1,621 | 28412,000 | 0,105 | Ret   |
|                                                                             | Erkek    | 346 | 255,62          |        |           |       |       |
| 8. Kişisel temizliğine ve giyimine dikkat etmelidir.                        | Kadın    | 178 | 263,02          | -,065  | 30702,000 | 0,948 | Ret   |
|                                                                             | Erkek    | 346 | 262,23          |        |           |       |       |
| 9. Öz güveni yüksek olmalıdır.                                              | Kadın    | 178 | 271,47          | -1,146 | 29198,000 | 0,252 | Ret   |
|                                                                             | Erkek    | 346 | 257,89          |        |           |       |       |
| 10. Güler yüzlü olmalıdır.                                                  | Kadın    | 178 | 256,01          | -,807  | 29638,000 | 0,420 | Ret   |
|                                                                             | Erkek    | 346 | 265,84          |        |           |       |       |
| 11. Soğukkanlı olmalıdır.                                                   | Kadın    | 178 | 293,32          | -3,828 | 25308,000 | ,000  | Kabul |
|                                                                             | Erkek    | 346 | 246,64          |        |           |       |       |
| 12. Duygularından arınmış olmalıdır.                                        | Kadın    | 178 | 320,43          | -6,488 | 20482,000 | ,000  | Kabul |
|                                                                             | Erkek    | 346 | 232,70          |        |           |       |       |
| 13. Canlı ve enerjik olmalıdır.                                             | Kadın    | 178 | 283,04          | -2,567 | 27138,000 | 0,010 | Kabul |
|                                                                             | Erkek    | 346 | 251,93          |        |           |       |       |
| 14. Cesaretli olmalıdır.                                                    | Kadın    | 178 | 272,40          | -1,267 | 29032,000 | 0,205 | Ret   |
|                                                                             | Erkek    | 346 | 257,41          |        |           |       |       |
| 15. Mücadele ruhu olmalıdır.                                                | Kadın    | 178 | 271,68          | -1,205 | 29160,000 | 0,228 | Ret   |
|                                                                             | Erkek    | 346 | 257,78          |        |           |       |       |
| 16. Vizyon sahibi olmalıdır.                                                | Kadın    | 178 | 262,16          | -,045  | 30734,000 | 0,964 | Ret   |
|                                                                             | Erkek    | 346 | 262,67          |        |           |       |       |
| 17. Esnek ve değişime açık olmalıdır.                                       | Kadın    | 178 | 254,81          | -,980  | 29426,000 | 0,327 | Ret   |
|                                                                             | Erkek    | 346 | 266,45          |        |           |       |       |
| 18. İdeal bir lider Otoriteden dolayı zorlama, tehdit ve güç kullanmalıdır. | Kadın    | 178 | 298,29          | -4,115 | 24424,000 | ,000  | Kabul |
|                                                                             | Erkek    | 346 | 244,09          |        |           |       |       |

Tablo 4.5. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Mann-Whitney U Testi Sonuçları (Devamı)

| Liderlik ile İlgili İfadeler                                                                             | Cinsiyet       | N          | Sıra Ortalaması  | Z      | U         | Sig.  | Onay  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------|------------------|--------|-----------|-------|-------|
| 19. Otoriteden dolayı liderin her sözü emir olarak algılanmalıdır.                                       | Kadın<br>Erkek | 178<br>346 | 300,67<br>242,86 | -4,302 | 24000,000 | ,000  | Kabul |
| 20. Kararları bizzat kendisi almalıdır.                                                                  | Kadın<br>Erkek | 178<br>346 | 288,69<br>249,03 | -2,937 | 26132,000 | 0,003 | Kabul |
| 21. Liderin otoritesini kullanmasından dolayı diğer çalışanlar, kendini sevdirmeye yoluna başvurmalıdır. | Kadın<br>Erkek | 178<br>346 | 305,53<br>240,36 | -4,820 | 23134,000 | ,000  | Kabul |
| 22. Yeni fikirleri teşvik etmelidir.                                                                     | Kadın<br>Erkek | 178<br>346 | 262,52<br>262,49 | -,003  | 30790,000 | 0,998 | Ret   |
| 23. Eleştirilere açık olmalıdır.                                                                         | Kadın<br>Erkek | 178<br>346 | 266,95<br>260,21 | -,568  | 30002,000 | 0,570 | Ret   |
| 24. Karar alırken risklerden kaçınmalıdır.                                                               | Kadın<br>Erkek | 178<br>346 | 295,33<br>245,61 | -3,651 | 24950,000 | ,000  | Kabul |
| 25. Açık ve dürüst bir yöntem izlemelidir.                                                               | Kadın<br>Erkek | 178<br>346 | 267,41<br>259,97 | -,650  | 29920,000 | 0,516 | Ret   |
| 26. Arkadaşça davranmalıdır.                                                                             | Kadın<br>Erkek | 178<br>346 | 292,20<br>247,22 | -3,415 | 25508,000 | 0,001 | Kabul |
| 27. İdeal lider gerektiğinde kendisinden çekinilen biri olabilmelidir.                                   | Kadın<br>Erkek | 178<br>346 | 269,86<br>257,17 | -,951  | 29128,000 | 0,341 | Ret   |
| 28. Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilmelidir.                                                   | Kadın<br>Erkek | 178<br>346 | 274,86<br>256,14 | -1,502 | 28594,000 | 0,133 | Ret   |
| 29. Gelecek hakkında planlar yapmalıdır.                                                                 | Kadın<br>Erkek | 178<br>346 | 263,03<br>262,23 | -,067  | 30700,000 | 0,947 | Ret   |
| 30. Talimatlarını anlaşılır bir şekilde vermelidir.                                                      | Kadın<br>Erkek | 178<br>346 | 265,10<br>261,16 | -,334  | 30332,000 | 0,738 | Ret   |
| 31. Astlarına bir birey olarak saygı göstermelidir.                                                      | Kadın<br>Erkek | 178<br>346 | 260,56<br>263,50 | -,259  | 30448,000 | 0,796 | Ret   |
| 32. Olayları irdeleyerek ve düşünerek karar almalıdır.                                                   | Kadın<br>Erkek | 178<br>346 | 253,75<br>267,00 | -1,153 | 29236,000 | 0,249 | Ret   |
| 33. Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratmalıdır.                                               | Kadın<br>Erkek | 178<br>346 | 253,98<br>266,88 | -1,076 | 29278,000 | 0,282 | Ret   |
| 34. Astlarına adil davranmalıdır.                                                                        | Kadın<br>Erkek | 178<br>346 | 261,67<br>262,93 | -,116  | 30646,000 | 0,907 | Ret   |
| 35. İşini titizlikle denetlemelidir.                                                                     | Kadın<br>Erkek | 178<br>346 | 260,83<br>263,36 | -,223  | 30496,000 | 0,824 | Ret   |
| 36. Gerektiğinde hızlı karar alabilmelidir.                                                              | Kadın<br>Erkek | 178<br>346 | 267,80<br>259,77 | -,694  | 29850,000 | 0,488 | Ret   |
| 37. Karar verirken astlarına söz hakkı vermelidir.                                                       | Kadın<br>Erkek | 178<br>346 | 258,56<br>264,53 | -,513  | 30092,000 | 0,608 | Ret   |
| 38. Kurallara ve prensiplere uymaya önem vermelidir.                                                     | Kadın<br>Erkek | 178<br>346 | 259,99<br>263,79 | -,311  | 30348,000 | 0,756 | Ret   |

Tablo 4.5. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Mann-Whitney U Testi Sonuçları (Devamı)

| Liderlik ile İlgili İfadeler                                           | Cinsiyet       | N          | Sıra Ortalaması  | Z      | U         | Sig.  | Onay  |
|------------------------------------------------------------------------|----------------|------------|------------------|--------|-----------|-------|-------|
| 39. İdeal lider yeri geldiğinde çıkarları için her şeyi kullanmalıdır. | Kadın<br>Erkek | 178<br>346 | 284,89<br>249,40 | -2,703 | 26452,000 | 0,007 | Kabul |
| 40. Büyümeyi teşvik etmelidir.                                         | Kadın<br>Erkek | 178<br>346 | 259,14<br>264,23 | -,421  | 30196,000 | 0,674 | Ret   |
| 41. İyi çalışmalarını takdir etmelidir.                                | Kadın<br>Erkek | 178<br>346 | 256,52<br>265,58 | -,817  | 29730,000 | 0,414 | Ret   |
| 42. Diğerlerinin düşüncelerine önem vermelidir.                        | Kadın<br>Erkek | 178<br>346 | 251,47<br>268,18 | ,1,516 | 28830,000 | 0,130 | Ret   |
| 43. Yeniliklere açık olmalıdır.                                        | Kadın<br>Erkek | 178<br>346 | 255,46<br>266,12 | -,998  | 29540,000 | 0,318 | Ret   |
| 44. Astlarına güvenmelidir.                                            | Kadın<br>Erkek | 178<br>346 | 270,94<br>258,16 | -1,058 | 29292,000 | 0,290 | Ret   |
| 45. Astlarını dışarıya karşı savunmalıdır.                             | Kadın<br>Erkek | 178<br>346 | 262,89<br>262,30 | -,049  | 30724,000 | 0,961 | Ret   |
| 46. Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratmalıdır.                 | Kadın<br>Erkek | 178<br>346 | 273,31<br>256,94 | -1,272 | 28870,000 | 0,203 | Ret   |
| 47. Astlarının fikir ve önerilerini dinlemelidir.                      | Kadın<br>Erkek | 178<br>346 | 264,81<br>261,31 | -,296  | 30382,000 | 0,767 | Ret   |
| 48. Rahat ulaşılabilir ve iletişime açık olmalıdır.                    | Kadın<br>Erkek | 178<br>346 | 257,50<br>263,57 | -,522  | 29904,000 | 0,601 | Ret   |
| 49. Örnek davranışlar sergilemelidir.                                  | Kadın<br>Erkek | 178<br>346 | 255,12<br>266,30 | -,976  | 29480,000 | 0,329 | Ret   |
| 50. İçinden çıktığı toplumun kültürel özelliklerini taşımalıdır.       | Kadın<br>Erkek | 178<br>346 | 270,56<br>258,36 | -,942  | 29360,000 | 0,346 | Ret   |
| 51. Çalışanlarla benzer inanç, ümit ve beklentilere sahip olmalıdır.   | Kadın<br>Erkek | 178<br>346 | 289,66<br>248,53 | -3,032 | 25960,000 | 0,002 | Kabul |
| 52. Üstün bir imaj ya da ideale sahip olmalıdır.                       | Kadın<br>Erkek | 178<br>346 | 278,92<br>254,05 | -1,891 | 27872,000 | 0,059 | Ret   |
| 53. Yaptığı işlerde uzman gücüne dayanmalı ve uzmanlara güvenmelidir.  | Kadın<br>Erkek | 178<br>346 | 259,76<br>263,91 | -,332  | 30306,000 | 0,740 | Ret   |
| 54. Yönetimi altındakilere psikolojik tatmin sağlamalıdır.             | Kadın<br>Erkek | 178<br>346 | 252,02<br>267,89 | -1,257 | 28928,000 | 0,209 | Ret   |
| 55. Lider kimsenin düşünemediğini düşünmelidir.                        | Kadın<br>Erkek | 178<br>346 | 262,89<br>262,30 | -,046  | 30724,000 | 0,963 | Ret   |

Katılımcıların ideal liderde bulunması gereken özellikler ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkiye yönelik Mann-Whitney U Testi sonuçlarına göre;

“Boyu uzun olmalıdır” ifadesi “  $p=,000<0,05$ ” olduğundan dolayı cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sıra ortalaması

değerlerine bakıldığında ideal liderin boyunun uzun olması kadın (317,41) katılımcılara göre erkek (234,25) katılımcılar için daha önemli olduğu sonucu çıkarılabilir.

“Şişman olmamalıdır” ifadesi “  $p=,000<0,05$ ” olduğundan dolayı bu ifade cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sıra ortalaması değerlerine bakıldığında ideal liderin şişman olmaması kadın (300,88) katılımcılara göre erkek (242,75) katılımcılar için daha önemli olduğu sonucu çıkarılabilir.

“Renkli göze sahip olmalıdır” ifadesi “  $p=,000<0,05$ ” olduğundan dolayı bu ifade cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sıra ortalaması değerlerine bakıldığında ideal liderin renkli göze sahip olması kadın (302,14) katılımcılara göre erkek (242,11) katılımcılar için daha önemli olduğu sonucu çıkarılabilir.

“Bıyıklı veya sakallı olmalıdır” ifadesi “  $p=,000<0,05$ ” olduğundan dolayı cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sıra ortalaması değerlerine bakıldığında ideal liderin bıyıklı veya sakallı olması kadın (297,40) katılımcılara göre erkek (244,55) katılımcılar için daha önemli olduğu sonucu çıkarılabilir.

“Yaşı büyük olmalıdır” ifadesi “  $p=,000<0,05$ ” olduğundan dolayı bu ifade cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sıra ortalaması değerlerine bakıldığında ideal liderin yaşının büyük olması kadın(310,98) katılımcılara göre erkek (237,56) katılımcılar için daha önemli olduğu sonucu çıkarılabilir.

“Etkileyici bir fiziki görünüşe sahip olmalıdır” ifadesi “ $p=,000<0,05$ ” olduğundan dolayı cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sıra ortalaması değerlerine bakıldığında ideal liderin etkileyici bir fiziki görünüşe sahip olması kadın (308,47) katılımcılara göre erkek (238,85) katılımcılar için daha önemli olduğu sonucu çıkarılabilir.

“Soğukkanlı olmalıdır” ifadesi “ $p=,000<0,05$ ” olduğundan dolayı cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sıra ortalaması değerlerine bakıldığında ideal liderin soğukkanlı olması kadın (293,32) katılımcılara göre erkek (246,64) katılımcılar için daha önemli olduğu sonucu çıkarılabilir.

“Duygularından arınmış olmalıdır” ifadesi “ $p=,000<0,05$ ” olduğundan dolayı cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sıra ortalaması değerlerine bakıldığında ideal liderin duygularından arınmış olması kadın

(320,43) katılımcılara göre erkek (232,70) katılımcılar için daha önemli olduğu sonucu çıkarılabilir

“Canlı ve enerjik olmalıdır.” ifadesi “ $p=0,010<0,05$ ” olduğundan dolayı cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sıra ortalaması değerlerine bakıldığında ideal liderin canlı ve enerjik olması kadın (283,04) katılımcılara göre erkek(251,93) katılımcılar için daha önemli olduğu sonucu çıkarılabilir

Liderin fiziksel özellikleriyle ilgili sorulara verilen cevaplara göre genel olarak erkek katılımcılar kadın katılımcılara göre liderin fiziksel özelliklerine daha fazla önem vermektedir.

“İdeal bir lider otoriteden dolayı zorlama, tehdit ve güç kullanmalıdır” ifadesi “ $p=,000<0,05$ ” olduğundan dolayı cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sıra ortalaması değerlerine bakıldığında “ideal liderin otoriteden dolayı zorlama, tehdit ve güç kullanmalıdır” ifadesine kadın (298,29) katılımcılara göre erkek (244,09) katılımcıların daha çok katıldığı sonucu çıkarılabilir.

“Otoriteden dolayı liderin her sözü emir olarak algılanmalıdır” ifadesi “ $p=,000<0,05$ ” olduğundan dolayı bu ifade cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sıra ortalaması değerlerine bakıldığında “Otoriteden dolayı zorlama, tehdit ve güç kullanmalıdır” ifadesine kadın (300,67) katılımcılara göre erkek (242,86) katılımcıların daha çok katıldığı sonucu çıkarılabilir.

“Kararları bizzat kendisi almalıdır” ifadesi “ $p=0,003<0,05$ ” olduğundan cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sıra ortalaması değerlerine bakıldığında “Kararları bizzat kendisi almalıdır” ifadesine kadın (288,69) katılımcılara göre erkek (249,03) katılımcıların daha çok katıldığı sonucu çıkarılabilir.

“Liderin otoritesini kullanmasından dolayı diğer çalışanlar, kendini sevdirmeye yoluna başvurmalıdır” ifadesi “ $p=,000<0,05$ ” olduğundan dolayı cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sıra ortalaması değerlerine bakıldığında “liderin otoritesini kullanmasından dolayı diğer çalışanlar, kendini sevdirmeye yoluna başvurmalıdır” ifadesine kadın (305,53) katılımcılara göre erkek (240,36) katılımcıların daha çok katıldığı sonucu çıkarılabilir.

“Karar alırken risklerden kaçınmalıdır” ifadesi “ $p=,000<0,05$ ” olduğundan dolayı cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sıra ortalaması değerlerine bakıldığında “Karar alırken risklerden kaçınmalıdır” ifadesine kadın (295,33) katılımcılara göre erkek (245,61) katılımcıların daha çok katıldığı sonucu çıkarılabilir.

“Arkadaşça davranmalıdır” ifadesi “ $p=0,001<0,05$ ” olduğundan dolayı bu ifade cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sıra ortalaması değerlerine bakıldığında ideal liderin “Arkadaşça davranmalıdır” ifadesine kadın (292,20) katılımcılara göre erkek (247,22) katılımcıların daha çok katıldığı sonucu çıkarılabilir.

“İdeal lider yeri geldiğinde çıkarları için her şeyi kullanmalıdır” ifadesi “ $p=0,007<0,05$ ” olduğundan dolayı cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sıra ortalaması değerlerine bakıldığında “İdeal lider yeri geldiğinde çıkarları için her şeyi kullanmalıdır” ifadesine kadın (284,89) katılımcılara göre erkek (249,40) katılımcıların daha çok katıldığı sonucu çıkarılabilir.

“Çalışanlarla benzer inanç, ümit ve beklentilere sahip olmalıdır” ifadesi “ $p=0,002<0,05$ ” olduğundan dolayı cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sıra ortalaması değerlerine bakıldığında “Çalışanlarla benzer inanç, ümit ve beklentilere sahip olmalıdır” ifadesine kadın (289,66) katılımcılara göre erkek (248,53) katılımcıların daha çok katıldığı sonucu çıkarılabilir.

İdeal liderin etkileyici hitabet ve ses tonuna sahip olması, kişisel temizliğine ve giyimine önem vermesi, özgüvenli, güler yüzlü, cesaretli, mücadeleci, ileri görüşlü, esnek, değişime, iletişime ve eleştirilere açık, rahat ulaşılabilir, örnek davranışlar sergileyen, içinden çıktığı toplumun kültürel özelliklerini taşıyan biri olması cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

İdeal liderin yönetsel özellikleri bakımından yeni fikirleri desteklemesi, açık ve dürüst bir yönetim izlemesi, kurallara ve prensiplere uymaya önem vermesi, kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilmesi, talimatları anlaşılır bir şekilde vermesi, gelecek hakkında planlar yapması, gerektiğinde kendisinden çekinilen biri olması, olayları irdeleyerek ve düşünerek hızlı karar alması, işini titizlikle denetlemesi, büyümeyi teşvik

etmesi, yaptığı işlerde uzman gücüne dayanması, kimsenin düşünmediğini düşünmesi cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

İdeal liderin astlarına bir birey olarak saygı göstermesi, adil davranması, güvenmesi, onları dışarıya karşı savunması, karar alırken söz hakkı vermesi, çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratması, iyi çalışmalarını takdir etmesi, yönetimi altındakilere psikolojik tatmin sağlaması cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

#### 4.4.2. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuçlar

Araştırmaya katılan katılımcıların yaş değişkenine göre ideal liderlik arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yapılan Kruskal-Wallis H Testi sonucuna göre, yaş değişkeni “ $p=,001<0,5$ ” olduğundan dolayı, yaş değişkenine göre ideal liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

**“H2: Katılımcıların yaşlarına göre ideal liderlik özellikleri anlamlı bir farklılık göstermektedir.”** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.6. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Genel Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

| Değişken  | N   | Sıra Ortalaması | H      | df | Sig. | Onay  |
|-----------|-----|-----------------|--------|----|------|-------|
| 18-30 Yaş | 90  | 268,92          | 15,167 | 2  | ,001 | Kabul |
| 31-45 Yaş | 332 | 276,75          |        |    |      |       |
| 46-65 Yaş | 102 | 210,44          |        |    |      |       |

Liderlik ölçeğinde yer alan 55 ifadenin katılımcıların yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğine yönelik Kruskal Wallis H Testi sonuçları Tablo 4.7.’de verilmiştir.

Tablo 4.7. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

| İfadeler                | Değişken  | N   | Sıra Ortalaması | H      | df | Sig.  | Onay  |
|-------------------------|-----------|-----|-----------------|--------|----|-------|-------|
| 1. Boyu uzun olmalıdır. | 18-30 Yaş | 90  | 265,48          | 18,012 | 2  | ,000  | Kabul |
|                         | 31-45 Yaş | 332 | 278,35          |        |    |       |       |
|                         | 46-65 Yaş | 102 | 208,28          |        |    |       |       |
| 2. Şişman olmamalıdır.  | 18-30 Yaş | 90  | 264,46          | 8,896  | 2  | 0,012 | Kabul |
|                         | 31-45 Yaş | 332 | 273,72          |        |    |       |       |
|                         | 46-65 Yaş | 102 | 224,25          |        |    |       |       |

Tablo 4.7. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları (Devamı)

| İfadeler                                                                    | Değişken  | N   | Sıra Ortalaması | H      | df | Sig.  | Onay  |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|-----|-----------------|--------|----|-------|-------|
| 3. Renkli göze sahip olmalıdır.                                             | 18-30 Yaş | 90  | 264,63          | 29,508 | 2  | ,000  | Kabul |
|                                                                             | 31-45 Yaş | 332 | 282,59          |        |    |       |       |
|                                                                             | 46-65 Yaş | 102 | 195,23          |        |    |       |       |
| 4. Bıyıklı veya sakallı olmalıdır.                                          | 18-30 Yaş | 90  | 266,48          | 19,824 | 2  | ,000  | Kabul |
|                                                                             | 31-45 Yaş | 332 | 278,66          |        |    |       |       |
|                                                                             | 46-65 Yaş | 102 | 206,40          |        |    |       |       |
| 5. Yaşı büyük olmalıdır.                                                    | 18-30 Yaş | 90  | 265,06          | 19,701 | 2  | ,000  | Kabul |
|                                                                             | 31-45 Yaş | 332 | 279,13          |        |    |       |       |
|                                                                             | 46-65 Yaş | 102 | 206,13          |        |    |       |       |
| 6. Etkileyici bir fiziki görünüme sahip olmalıdır.                          | 18-30 Yaş | 90  | 274,97          | 33,254 | 2  | ,000  | Kabul |
|                                                                             | 31-45 Yaş | 332 | 282,26          |        |    |       |       |
|                                                                             | 46-65 Yaş | 102 | 187,19          |        |    |       |       |
| 7. Etkileyici hitabete ve ses tonuna sahip olmalıdır.                       | 18-30 Yaş | 90  | 263,23          | 1,554  | 2  | 0,460 | Ret   |
|                                                                             | 31-45 Yaş | 332 | 266,84          |        |    |       |       |
|                                                                             | 46-65 Yaş | 102 | 247,74          |        |    |       |       |
| 8. Kişisel temizliğine ve giyimine dikkat etmelidir.                        | 18-30 Yaş | 90  | 255,7           | 1,415  | 2  | 0,493 | Ret   |
|                                                                             | 31-45 Yaş | 332 | 267,58          |        |    |       |       |
|                                                                             | 46-65 Yaş | 102 | 251,97          |        |    |       |       |
| 9. Öz güveni yüksek olmalıdır.                                              | 18-30 Yaş | 90  | 281,92          | 3,170  | 2  | 0,205 | Ret   |
|                                                                             | 31-45 Yaş | 332 | 261,31          |        |    |       |       |
|                                                                             | 46-65 Yaş | 102 | 249,25          |        |    |       |       |
| 10. Güler yüzlü olmalıdır.                                                  | 18-30 Yaş | 90  | 273,86          | 1,583  | 2  | 0,453 | Ret   |
|                                                                             | 31-45 Yaş | 332 | 263,25          |        |    |       |       |
|                                                                             | 46-65 Yaş | 102 | 250,03          |        |    |       |       |
| 11. Soğukkanlı olmalıdır.                                                   | 18-30 Yaş | 90  | 310,39          | 18,243 | 2  | ,000  | Kabul |
|                                                                             | 31-45 Yaş | 332 | 259,58          |        |    |       |       |
|                                                                             | 46-65 Yaş | 102 | 229,74          |        |    |       |       |
| 12. Duygularından arınmış olmalıdır.                                        | 18-30 Yaş | 90  | 244,46          | 13,125 | 2  | 0,001 | Kabul |
|                                                                             | 31-45 Yaş | 332 | 279,46          |        |    |       |       |
|                                                                             | 46-65 Yaş | 102 | 223,23          |        |    |       |       |
| 13. Canlı ve enerjik olmalıdır.                                             | 18-30 Yaş | 90  | 277,79          | 2,581  | 2  | 0,275 | Ret   |
|                                                                             | 31-45 Yaş | 332 | 263,01          |        |    |       |       |
|                                                                             | 46-65 Yaş | 102 | 247,34          |        |    |       |       |
| 14. Cesaretli olmalıdır.                                                    | 18-30 Yaş | 90  | 269,54          | 1,276  | 2  | 0,528 | Ret   |
|                                                                             | 31-45 Yaş | 332 | 264,36          |        |    |       |       |
|                                                                             | 46-65 Yaş | 102 | 250,23          |        |    |       |       |
| 15. Mücadele ruhu olmalıdır.                                                | 18-30 Yaş | 90  | 277,28          | 3,322  | 2  | 0,190 | Ret   |
|                                                                             | 31-45 Yaş | 332 | 263,91          |        |    |       |       |
|                                                                             | 46-65 Yaş | 102 | 244,87          |        |    |       |       |
| 16. Vizyon sahibi olmalıdır.                                                | 18-30 Yaş | 90  | 280,17          | 2,338  | 2  | 0,311 | Ret   |
|                                                                             | 31-45 Yaş | 332 | 257,92          |        |    |       |       |
|                                                                             | 46-65 Yaş | 102 | 261,81          |        |    |       |       |
| 17. Esnek ve değişime açık olmalıdır.                                       | 18-30 Yaş | 90  | 270,83          | 2,851  | 2  | 0,240 | Ret   |
|                                                                             | 31-45 Yaş | 332 | 255,47          |        |    |       |       |
|                                                                             | 46-65 Yaş | 102 | 278,03          |        |    |       |       |
| 18. İdeal bir lider Otoriteden dolayı zorlama, tehdit ve güç kullanmalıdır. | 18-30 Yaş | 90  | 253,32          | 5,598  | 2  | 0,061 | Ret   |
|                                                                             | 31-45 Yaş | 332 | 273,02          |        |    |       |       |
|                                                                             | 46-65 Yaş | 102 | 236,34          |        |    |       |       |
| 19. Otoriteden dolayı liderin her sözü emir olarak algılanmalıdır.          | 18-30 Yaş | 90  | 256,14          | 3,734  | 2  | 0,155 | Ret   |
|                                                                             | 31-45 Yaş | 332 | 271,1           |        |    |       |       |
|                                                                             | 46-65 Yaş | 102 | 236,22          |        |    |       |       |

Tablo 4.7. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları (Devamı)

| İfadeler                                                                                                 | Değişken                            | N                | Sıra Ortalaması            | H      | df | Sig.  | Onay  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------|----------------------------|--------|----|-------|-------|
| 20. Kararları bizzat kendisi almalıdır.                                                                  | 18-30 Yaş<br>31-45 Yaş<br>46-65 Yaş | 90<br>332<br>102 | 244,50<br>276,21<br>233,75 | 8,201  | 2  | 0,017 | Kabul |
| 21. Liderin otoritesini kullanmasından dolayı diğer çalışanlar, kendini sevdirmeye yoluna başvurmalıdır. | 18-30 Yaş<br>31-45 Yaş<br>46-65 Yaş | 90<br>332<br>102 | 220,92<br>281,35<br>237,83 | 15,618 | 2  | ,000  | Kabul |
| 22. Yeni fikirleri teşvik etmelidir.                                                                     | 18-30 Yaş<br>31-45 Yaş<br>46-65 Yaş | 90<br>332<br>102 | 252,41<br>264,79<br>263,95 | 0,651  | 2  | 0,722 | Ret   |
| 23. Eleştirilere açık olmalıdır.                                                                         | 18-30 Yaş<br>31-45 Yaş<br>46-65 Yaş | 90<br>332<br>102 | 256,99<br>266,90<br>253,03 | 1,108  | 2  | 0,575 | Ret   |
| 24. Karar alırken risklerden kaçınmalıdır.                                                               | 18-30 Yaş<br>31-45 Yaş<br>46-65 Yaş | 90<br>332<br>102 | 236,52<br>282,43<br>220,56 | 17,066 | 2  | ,000  | Kabul |
| 25. Açık ve dürüst bir yöntem izlemelidir.                                                               | 18-30 Yaş<br>31-45 Yaş<br>46-65 Yaş | 90<br>332<br>102 | 260,86<br>267,47<br>247,77 | 1,985  | 2  | 0,371 | Ret   |
| 26. Arkadaşça davranmalıdır.                                                                             | 18-30 Yaş<br>31-45 Yaş<br>46-65 Yaş | 90<br>332<br>102 | 282,50<br>263,89<br>240,32 | 4,258  | 2  | 0,119 | Ret   |
| 27. İdeal lider gerektiğinde kendisinden çekinilen biri olabilmelidir.                                   | 18-30 Yaş<br>31-45 Yaş<br>46-65 Yaş | 90<br>332<br>102 | 244,92<br>259,71<br>281,93 | 3,278  | 2  | 0,194 | Ret   |
| 28. Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilmelidir                                                    | 18-30 Yaş<br>31-45 Yaş<br>46-65 Yaş | 90<br>332<br>102 | 254,52<br>273,72<br>233,03 | 7,458  | 2  | 0,119 | Ret   |
| 29. Gelecek hakkında planlar yapmalıdır.                                                                 | 18-30 Yaş<br>31-45 Yaş<br>46-65 Yaş | 90<br>332<br>102 | 267,63<br>269,72<br>234,63 | 5,896  | 2  | 0,052 | Ret   |
| 30. Talimatlarını anlaşılır bir şekilde vermelidir.                                                      | 18-30 Yaş<br>31-45 Yaş<br>46-65 Yaş | 90<br>332<br>102 | 266,14<br>269,19<br>237,50 | 4,906  | 2  | 0,086 | Ret   |
| 31. Astlarına bir birey olarak saygı göstermelidir.                                                      | 18-30 Yaş<br>31-45 Yaş<br>46-65 Yaş | 90<br>332<br>102 | 261,5<br>263,49<br>260,17  | 0,064  | 2  | 0,969 | Ret   |
| 32. Olayları irdeleyerek ve düşünerek karar almalıdır.                                                   | 18-30 Yaş<br>31-45 Yaş<br>46-65 Yaş | 90<br>332<br>102 | 269,14<br>265,73<br>246,13 | 2,238  | 2  | 0,327 | Ret   |
| 33. Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratmalıdır.                                               | 18-30 Yaş<br>31-45 Yaş<br>46-65 Yaş | 90<br>332<br>102 | 275,52<br>260,18<br>258,56 | 1,103  | 2  | 0,576 | Ret   |
| 34. Astlarına adil davranmalıdır.                                                                        | 18-30 Yaş<br>31-45 Yaş<br>46-65 Yaş | 90<br>332<br>102 | 273,92<br>262,42<br>252,68 | 1,566  | 2  | 0,457 | Ret   |
| 35. İşini titizlikle denetlemelidir.                                                                     | 18-30 Yaş<br>31-45 Yaş<br>46-65 Yaş | 90<br>332<br>102 | 260,88<br>273,10<br>229,44 | 9,784  | 2  | 0,475 | Ret   |

Tablo 4.7. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları (Devamı)

| İfadeler                                                               | Değişken                            | N                | Sıra Ortalaması            | H      | df | Sig.  | Onay  |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------|----------------------------|--------|----|-------|-------|
| 36. Gerektiğinde hızlı karar alabilmelidir.                            | 18-30 Yaş<br>31-45 Yaş<br>46-65 Yaş | 90<br>332<br>102 | 279,97<br>263,42<br>244,11 | 3,955  | 2  | 0,138 | Ret   |
| 37. Karar verirken astlarına söz hakkı vermelidir.                     | 18-30 Yaş<br>31-45 Yaş<br>46-65 Yaş | 90<br>332<br>102 | 273,92<br>265,87<br>241,44 | 3,806  | 2  | 0,149 | Ret   |
| 38. Kurallara ve prensiplere uymaya önem vermelidir.                   | 18-30 Yaş<br>31-45 Yaş<br>46-65 Yaş | 90<br>332<br>102 | 248,06<br>269,16<br>253,58 | 2,376  | 2  | 0,305 | Ret   |
| 39. İdeal lider yeri geldiğinde çıkarları için her şeyi kullanmalıdır. | 18-30 Yaş<br>31-45 Yaş<br>46-65 Yaş | 90<br>332<br>102 | 221,94<br>272,02<br>262,38 | 8,766  | 2  | 0,012 | Kabul |
| 40. Büyümeyi teşvik etmelidir.                                         | 18-30 Yaş<br>31-45 Yaş<br>46-65 Yaş | 90<br>332<br>102 | 251,79<br>267,76<br>254,83 | 1,488  | 2  | 0,475 | Ret   |
| 41. İyi çalışmalarını takdir etmelidir.                                | 18-30 Yaş<br>31-45 Yaş<br>46-65 Yaş | 90<br>332<br>102 | 251,01<br>267,35<br>256,85 | 1,589  | 2  | 0,452 | Ret   |
| 42. Diğerlerinin düşüncelerine önem vermelidir.                        | 18-30 Yaş<br>31-45 Yaş<br>46-65 Yaş | 90<br>332<br>102 | 263,79<br>261,89<br>263,36 | 0,025  | 2  | 0,988 | Ret   |
| 43. Yeniliklere açık olmalıdır.                                        | 18-30 Yaş<br>31-45 Yaş<br>46-65 Yaş | 90<br>332<br>102 | 270,52<br>264,14<br>250,07 | 1,670  | 2  | 0,434 | Ret   |
| 44. Astlarına güvenmelidir.                                            | 18-30 Yaş<br>31-45 Yaş<br>46-65 Yaş | 90<br>332<br>102 | 258,79<br>263,62<br>262,13 | 0,097  | 2  | 0,952 | Ret   |
| 45. Astlarını dışarıya karşı savunmalıdır                              | 18-30 Yaş<br>31-45 Yaş<br>46-65 Yaş | 90<br>332<br>102 | 256,46<br>267,14<br>252,72 | 1,179  | 2  | 0,555 | Ret   |
| 46. Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratmalıdır.                 | 18-30 Yaş<br>31-45 Yaş<br>46-65 Yaş | 90<br>332<br>102 | 259,39<br>268,77<br>244,83 | 2,351  | 2  | 0,309 | Ret   |
| 47. Astlarının fikir ve önerilerini dinlemelidir.                      | 18-30 Yaş<br>31-45 Yaş<br>46-65 Yaş | 90<br>332<br>102 | 270,97<br>261,19<br>259,30 | 0,490  | 2  | 0,783 | Ret   |
| 48. Rahat ulaşılabilir ve iletişime açık olmalıdır.                    | 18-30 Yaş<br>31-45 Yaş<br>46-65 Yaş | 90<br>332<br>102 | 278,41<br>261,82<br>245,56 | 3,263  | 2  | 0,196 | Ret   |
| 49. Örnek davranışlar sergilemelidir.                                  | 18-30 Yaş<br>31-45 Yaş<br>46-65 Yaş | 90<br>332<br>102 | 266,63<br>267,51<br>242,56 | 3,270  | 2  | 0,195 | Ret   |
| 50. İçinden çıktığı toplumun kültürel özelliklerini taşımalıdır.       | 18-30 Yaş<br>31-45 Yaş<br>46-65 Yaş | 90<br>332<br>102 | 266,30<br>280,54<br>200,44 | 25,452 | 2  | ,000  | Kabul |
| 51. Çalışanlarla benzer inanç, ümit ve beklentilere sahip olmalıdır.   | 18-30 Yaş<br>31-45 Yaş<br>46-65 Yaş | 90<br>332<br>102 | 265,12<br>271,62<br>230,50 | 6,135  | 2  | 0,305 | Ret   |

Tablo 4.7. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları (Devamı)

| İfadeler                                                              | Değişken                            | N                | Sıra Ortalaması            | H      | df | Sig.  | Onay  |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------|----------------------------|--------|----|-------|-------|
| 52. Üstün bir imaj ya da ideale sahip olmalıdır.                      | 18-30 Yaş<br>31-45 Yaş<br>46-65 Yaş | 90<br>332<br>102 | 276,50<br>269,02<br>229,91 | 7,230  | 2  | 0,138 | Ret   |
| 53. Yaptığı işlerde uzman gücüne dayanmalı ve uzmanlara güvenmelidir. | 18-30 Yaş<br>31-45 Yaş<br>46-65 Yaş | 90<br>332<br>102 | 272,54<br>273,57<br>217,62 | 13,901 | 2  | 0,001 | Kabul |
| 54. Yönetimi altındakilere psikolojik tatmin sağlamalıdır.            | 18-30 Yaş<br>31-45 Yaş<br>46-65 Yaş | 90<br>332<br>102 | 257,70<br>267,64<br>250,01 | 1,426  | 2  | 0,490 | Ret   |
| 55. Lider, kimsenin düşünemediğini düşünmelidir.                      | 18-30 Yaş<br>31-45 Yaş<br>46-65 Yaş | 90<br>332<br>102 | 282,32<br>267,51<br>228,72 | 8,201  | 2  | 0,017 | Kabul |

“Boyu uzun olmalıdır” ifadesi”, “ $p=,000<0,05$ ” olduğundan dolayı yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. “Boyu uzun olmalıdır” ifadesine en çok katılan 46-65 yaş (208,28) aralığındaki katılımcılar; en az katılan ise 31-45 yaş (278,35) aralığındaki katılımcılardır. Bu ifade için hangi yaş aralıkları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, 46-65 yaş aralığı ile diğer tüm yaş aralıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

“Şişman olmamalıdır” ifadesi, “ $p=,012<0,05$ ” olduğundan dolayı yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. “Şişman olmamalıdır” ifadesine en çok katılan 46-65 yaş (224,25) aralığındaki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise 31-45 yaş (273,72) aralığındaki katılımcılardır. Bu ifade için hangi yaş aralıkları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, 31-45 yaş aralığı ile 46-65 yaş aralığı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

“Renkli göze sahip olmalıdır” ifadesi”, “ $p=,000<0,05$ ” olduğundan dolayı yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. “Renkli göze sahip olmalıdır” ifadesine en çok katılan 46-65 yaş (195,23) aralığındaki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise 31-45 yaş (282,59) aralığındaki katılımcılardır. Bu ifade için hangi yaş aralıkları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, 46-65 yaş aralığı ile diğer tüm yaş aralıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

“Bıyıklı veya sakallı olmalıdır”, “ $p=,000<0.05$ ” olduğundan dolayı yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. “Bıyıklı veya sakallı olmalıdır” ifadesine en çok katılan 46-65 yaş (206,40) aralığındaki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise 31-45 yaş (278,66) aralığındaki katılımcılardır. Bu ifade için hangi yaş aralıkları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, 46-65 yaş aralığı ile diğer tüm yaş aralıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

“Yaşı büyük olmalıdır” ifadesi”, “ $p=,000<0.05$ ” olduğundan dolayı yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. “Bıyıklı veya sakallı olmalıdır” ifadesine en çok katılan 46-65 yaş (206,13) aralığındaki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise 31-45 yaş (279,13) aralığındaki katılımcılardır. Bu ifade için hangi yaş aralıkları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, 46-65 yaş aralığı ile diğer tüm yaş aralıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

“Etkileyici bir fiziki görünüşe sahip olmalıdır” ifadesi, “ $p=,000<0.05$ ” olduğundan dolayı yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. “Etkileyici bir fiziki görünüşe sahip olmalıdır” ifadesine en çok katılan 46-65 yaş (187,19) aralığındaki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise 31-45 yaş (282,26) aralığındaki katılımcılardır. Bu ifade için hangi yaş aralıkları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, 46-65 yaş aralığı ile diğer tüm yaş aralıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

“Soğukkanlı olmalıdır” ifadesi, “ $p=,000<0.05$ ” olduğundan dolayı yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. “Soğukkanlı olmalıdır” ifadesine en çok katılan 46-65 yaş (229,74) aralığındaki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise 18-30 yaş (310,19) aralığındaki katılımcılardır. Bu ifade için hangi yaş aralıkları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, 18-30 yaş aralığı ile diğer tüm yaş aralıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

“Duygularından arınmış olmalıdır” ifadesi, “ $p=,001<0.05$ ” olduğundan dolayı yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. “Duygularından arınmış olmalıdır” ifadesine en çok katılan 46-65 yaş (223,23) aralığındaki katılımcılar; en az

katılan katılımcılar ise 31-45 yaş (279,46) aralığındaki katılımcılardır. Bu ifade için hangi yaş aralıkları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, 31-45 yaş aralığı ile 46-65 yaş aralığı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

“Kararları bizzat kendisi almalıdır” ifadesi, “ $p=,017<0.05$ ” olduğundan dolayı yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. “Kararları bizzat kendisi almalıdır” ifadesine en çok katılan 46-65 yaş (233,75) aralığındaki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise 31-45 yaş (276,21) aralığındaki katılımcılardır. Bu ifade için hangi yaş aralıkları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, 31-45 yaş aralığı ile 46-65 yaş aralığı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

“Liderin otoritesini kullanmasından dolayı diğer çalışanlar, kendini sevdirmeye yoluna başvurmalıdır” ifadesi, “ $p=,000<0.05$ ” olduğundan dolayı yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. “Liderin otoritesini kullanmasından dolayı diğer çalışanlar, kendini sevdirmeye yoluna başvurmalıdır” ifadesine en çok katılan 18-30 yaş (220,92) aralığındaki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise 31-45 yaş (281,35) aralığındaki katılımcılardır. Bu ifade için hangi yaş aralıkları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, 31-45 yaş aralığı ile diğer tüm yaş aralıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

“Karar alırken risklerden kaçınmalıdır” ifadesi, “ $p=,000<0.05$ ” olduğundan dolayı yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. “Karar alırken risklerden kaçınmalıdır” ifadesine en çok katılan 46-65 yaş (220,56) aralığındaki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise 31-45 yaş (282,43) aralığındaki katılımcılardır. Bu ifade için hangi yaş aralıkları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, 31-45 yaş aralığı ile diğer tüm yaş aralıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

“İdeal lider yeri geldiğinde çıkarları için her şeyi kullanmalıdır” ifadesi, “ $p=,012<0.05$ ” olduğundan dolayı yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. “İdeal lider yeri geldiğinde çıkarları için her şeyi kullanmalıdır” ifadesine en çok katılan 18-30 yaş (221,94) aralığındaki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise 31-

45 yaş (272,02) aralığındaki katılımcılardır. Bu ifade için hangi yaş aralıkları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, 18-30 yaş aralığı ile 31-45 yaş aralığı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

“İçinden çıktığı toplumun kültürel özelliklerini taşımalıdır” ifadesi, “ $p=,000<0.05$ ” olduğundan dolayı yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. “İçinden çıktığı toplumun kültürel özelliklerini taşımalıdır” ifadesine en çok katılan 46-65 yaş (200,44) aralığındaki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise 31-45 yaş (280,54) aralığındaki katılımcılardır. Bu ifade için hangi yaş aralıkları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, 46-65 yaş aralığı ile diğer tüm yaş aralıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

“Yaptığı işlerde uzman gücüne dayanmalı ve uzmanlara güvenmelidir” ifadesi, “ $p=,001<0.05$ ” olduğundan dolayı yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. “Yaptığı işlerde uzman gücüne dayanmalı ve uzmanlara güvenmelidir” ifadesine en çok katılan 46-65 yaş (217,62) aralığındaki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise 31-45 yaş (273,57) aralığındaki katılımcılardır. Bu ifade için hangi yaş aralıkları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, 31-45 yaş aralığı ile 46-65 yaş aralığı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

“Lider, kimsenin düşünemediğini düşünmelidir” ifadesi, “ $p=,017<0.05$ ” olduğundan dolayı yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. “Lider, kimsenin düşünemediğini düşünmelidir” ifadesine en çok katılan 46-65 yaş (228,72) aralığındaki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise 18-30 yaş (282,32) aralığındaki katılımcılardır. Bu ifade için hangi yaş aralıkları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, 18-30 yaş aralığı ile 46-65 yaş aralığı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Araştırmada hangi yaş aralıkları arasında fark olduğunu tespit etmek için yapılan Post Hoc testlerinden olan Tamhane testleri Ek 1’de mevcuttur.

İdeal lidere atfedilen özelliklerden etkileyici hitabete ve ses tonuna sahip olması, kişisel bakımına dikkat etmesi, güler yüzlü, canlı ve enerjik olması, özgüveninin yüksek olması, cesaretli ve mücadeleci olması, ileri görüşlü olması, eleştirilere açık olması, örnek davranışlar sergilemesi, rahat ulaşılabilir ve iletişime açık olması yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

İdeal liderin astlarına arkadaşça davranması, saygı göstermesi, adil davranması, güvenmesi, onları dışarıya karşı savunması, karar alırken söz hakkı vermesi, önerilerine ve fikirlerine değer vermesi, çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratması, iyi çalışmalarını takdir etmesi, çalışanlarla benzer inanç, ümit ve beklentilere sahip olması yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

İdeal liderin otoriteden dolayı zorlama, tehdit ve güç kullanması, her sözü emir olarak algılanması, yeni fikirleri desteklemesi, açık ve dürüst bir yöntem izlemesi, gerektiğinde kendisinden çekinilen biri olması, talimatları anlaşılır bir biçimde vermesi, kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilmesi, gelecek hakkında planlar yapması, olayları irdeleyerek ve düşünerek karar alması, işini titizlikle denetlemesi, kurallara ve prensiplere uymaya önem vermesi, büyümeyi teşvik etmesi, yönetimi altındakilere psikolojik tatmin sağlaması yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

#### **4.4.3. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuçlar**

Araştırmaya katılan katılımcıların eğitim düzeyi değişkenine göre ideal liderlik arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yapılan Kruskal-Wallis H Testi sonucuna göre, eğitim düzeyi değişkeni “ $p=,000<0,5$ ” olduğundan dolayı, eğitim düzeyi değişkenine göre ideal liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

**“H3: Katılımcıların eğitim düzeyine göre ideal liderlik özellikleri anlamlı bir farklılık göstermektedir.”** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.8. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Genel Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

| Değişken      | N   | Sıra Ortalaması | H      | df | Sig. | Onay  |
|---------------|-----|-----------------|--------|----|------|-------|
| Lise          | 28  | 145,86          | 39,055 | 4  | ,000 | Kabul |
| Ön Lisans     | 48  | 220,04          |        |    |      |       |
| Lisans        | 286 | 259,60          |        |    |      |       |
| Yüksek Lisans | 92  | 270,24          |        |    |      |       |
| Doktora       | 70  | 339,93          |        |    |      |       |

Liderlik ölçeğinde yer alan 55 ifadenin katılımcıların eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğine yönelik Kruskal Wallis H Testi sonuçları Tablo 4.9’da verilmiştir.

Tablo 4.9. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

| İfadeler                                              | Değişken      | N   | Sıra Ortalaması | H      | df | Sig.  | Onay  |
|-------------------------------------------------------|---------------|-----|-----------------|--------|----|-------|-------|
| 1. Boyu uzun olmalıdır.                               | Lise          | 28  | 152,64          | 27,542 | 4  | ,000  | Kabul |
|                                                       | Ön Lisans     | 48  | 239,54          |        |    |       |       |
|                                                       | Lisans        | 286 | 257,09          |        |    |       |       |
|                                                       | Yüksek Lisans | 92  | 289,98          |        |    |       |       |
|                                                       | Doktora       | 70  | 308,19          |        |    |       |       |
| 2. Şişman olmamalıdır.                                | Lise          | 28  | 172,93          | 14,003 | 4  | 0,007 | Kabul |
|                                                       | Ön Lisans     | 48  | 265,54          |        |    |       |       |
|                                                       | Lisans        | 286 | 262,72          |        |    |       |       |
|                                                       | Yüksek Lisans | 92  | 262,37          |        |    |       |       |
|                                                       | Doktora       | 70  | 295,50          |        |    |       |       |
| 3. Renkli göze sahip olmalıdır.                       | Lise          | 28  | 121,21          | 38,804 | 4  | ,000  | Kabul |
|                                                       | Ön Lisans     | 48  | 246,54          |        |    |       |       |
|                                                       | Lisans        | 286 | 258,76          |        |    |       |       |
|                                                       | Yüksek Lisans | 92  | 301,00          |        |    |       |       |
|                                                       | Doktora       | 70  | 294,64          |        |    |       |       |
| 4. Bıyıklı veya sakallı olmalıdır.                    | Lise          | 28  | 131,14          | 29,264 | 4  | ,000  | Kabul |
|                                                       | Ön Lisans     | 48  | 249,46          |        |    |       |       |
|                                                       | Lisans        | 286 | 262,79          |        |    |       |       |
|                                                       | Yüksek Lisans | 92  | 292,00          |        |    |       |       |
|                                                       | Doktora       | 70  | 284,04          |        |    |       |       |
| 5. Yaşı büyük olmalıdır.                              | Lise          | 28  | 115,00          | 37,903 | 4  | ,000  | Kabul |
|                                                       | Ön Lisans     | 48  | 248,75          |        |    |       |       |
|                                                       | Lisans        | 286 | 262,15          |        |    |       |       |
|                                                       | Yüksek Lisans | 92  | 279,78          |        |    |       |       |
|                                                       | Doktora       | 70  | 309,64          |        |    |       |       |
| 6. Etkileyici bir fiziki görünüme sahip olmalıdır.    | Lise          | 28  | 163,79          | 15,693 | 4  | 0,003 | Kabul |
|                                                       | Ön Lisans     | 48  | 261,42          |        |    |       |       |
|                                                       | Lisans        | 286 | 262,80          |        |    |       |       |
|                                                       | Yüksek Lisans | 92  | 269,22          |        |    |       |       |
|                                                       | Doktora       | 70  | 292,67          |        |    |       |       |
| 7. Etkileyici hitabete ve ses tonuna sahip olmalıdır. | Lise          | 28  | 227,86          | 8,760  | 4  | 0,067 | Ret   |
|                                                       | Ön Lisans     | 48  | 272,08          |        |    |       |       |
|                                                       | Lisans        | 286 | 257,85          |        |    |       |       |
|                                                       | Yüksek Lisans | 92  | 252,65          |        |    |       |       |
|                                                       | Doktora       | 70  | 301,73          |        |    |       |       |

Tablo 4.9. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları (Devamı)

| İfadeler                                             | Değişken      | N   | Sıra Ortalaması | H      | df | Sig.  | Onay  |
|------------------------------------------------------|---------------|-----|-----------------|--------|----|-------|-------|
| 8. Kişisel temizliğine ve giyimine dikkat etmelidir. | Lise          | 28  | 235,86          | 9,514  | 4  | 0,049 | Kabul |
|                                                      | Ön Lisans     | 48  | 218,75          |        |    |       |       |
|                                                      | Lisans        | 286 | 266,37          |        |    |       |       |
|                                                      | Yüksek Lisans | 92  | 284,46          |        |    |       |       |
|                                                      | Doktora       | 70  | 258,47          |        |    |       |       |
| 9. Özgüveni yüksek olmalıdır.                        | Lise          | 28  | 206,36          | 8,944  | 4  | 0,063 | Ret   |
|                                                      | Ön Lisans     | 48  | 251,08          |        |    |       |       |
|                                                      | Lisans        | 286 | 274,35          |        |    |       |       |
|                                                      | Yüksek Lisans | 92  | 250,85          |        |    |       |       |
|                                                      | Doktora       | 70  | 259,70          |        |    |       |       |
| 10. Güler yüzlü olmalıdır.                           | Lise          | 28  | 212,93          | 7,121  | 4  | 0,130 | Ret   |
|                                                      | Ön Lisans     | 48  | 273,33          |        |    |       |       |
|                                                      | Lisans        | 286 | 257,03          |        |    |       |       |
|                                                      | Yüksek Lisans | 92  | 272,70          |        |    |       |       |
|                                                      | Doktora       | 70  | 283,84          |        |    |       |       |
| 11. Soğukkanlı olmalıdır.                            | Lise          | 28  | 184,93          | 14,906 | 4  | 0,005 | Kabul |
|                                                      | Ön Lisans     | 48  | 236,96          |        |    |       |       |
|                                                      | Lisans        | 286 | 276,16          |        |    |       |       |
|                                                      | Yüksek Lisans | 92  | 254,20          |        |    |       |       |
|                                                      | Doktora       | 70  | 266,16          |        |    |       |       |
| 12. Duygularından arınmış olmalıdır.                 | Lise          | 28  | 170,86          | 48,564 | 4  | ,000  | Kabul |
|                                                      | Ön Lisans     | 48  | 165,88          |        |    |       |       |
|                                                      | Lisans        | 286 | 262,19          |        |    |       |       |
|                                                      | Yüksek Lisans | 92  | 295,20          |        |    |       |       |
|                                                      | Doktora       | 70  | 323,70          |        |    |       |       |
| 13. Canlı ve enerjik olmalıdır.                      | Lise          | 28  | 267,57          | 7,499  | 4  | 0,112 | Ret   |
|                                                      | Ön Lisans     | 48  | 214,25          |        |    |       |       |
|                                                      | Lisans        | 286 | 266,82          |        |    |       |       |
|                                                      | Yüksek Lisans | 92  | 262,89          |        |    |       |       |
|                                                      | Doktora       | 70  | 275,39          |        |    |       |       |
| 14. Cesaretli olmalıdır.                             | Lise          | 28  | 199,79          | 15,313 | 4  | 0,004 | Kabul |
|                                                      | Ön Lisans     | 48  | 216,42          |        |    |       |       |
|                                                      | Lisans        | 286 | 271,09          |        |    |       |       |
|                                                      | Yüksek Lisans | 92  | 267,22          |        |    |       |       |
|                                                      | Doktora       | 70  | 277,90          |        |    |       |       |
| 15. Mücadele ruhu olmalıdır.                         | Lise          | 28  | 215,86          | 8,003  | 4  | 0,091 | Ret   |
|                                                      | Ön Lisans     | 48  | 236,75          |        |    |       |       |
|                                                      | Lisans        | 286 | 272,62          |        |    |       |       |
|                                                      | Yüksek Lisans | 92  | 263,76          |        |    |       |       |
|                                                      | Doktora       | 70  | 255,81          |        |    |       |       |
| 16. Vizyon sahibi olmalıdır.                         | Lise          | 28  | 222,36          | 5,277  | 4  | 0,260 | Ret   |
|                                                      | Ön Lisans     | 48  | 254,46          |        |    |       |       |
|                                                      | Lisans        | 286 | 271,09          |        |    |       |       |
|                                                      | Yüksek Lisans | 92  | 252,13          |        |    |       |       |
|                                                      | Doktora       | 70  | 262,61          |        |    |       |       |
| 17. Esnek ve değişime açık olmalıdır.                | Lise          | 28  | 241,21          | 3,576  | 4  | 0,466 | Ret   |
|                                                      | Ön Lisans     | 48  | 256,50          |        |    |       |       |
|                                                      | Lisans        | 286 | 267,57          |        |    |       |       |
|                                                      | Yüksek Lisans | 92  | 246,09          |        |    |       |       |
|                                                      | Doktora       | 70  | 275,99          |        |    |       |       |

Tablo 4.9. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları (Devamı)

| İfadeler                                                                                                 | Değişken                                                | N                           | Sıra Ortalaması                                | H      | df | Sig.  | Onay  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------------|--------|----|-------|-------|
| 18. İdeal bir lider Otoriteden dolayı zorlama, tehdit ve güç kullanmalıdır.                              | Lise<br>Ön Lisans<br>Lisans<br>Yüksek Lisans<br>Doktora | 28<br>48<br>286<br>92<br>70 | 121,07<br>208,00<br>265,66<br>284,11<br>315,13 | 46,215 | 4  | ,000  | Kabul |
| 19. Otoriteden dolayı liderin her sözü emir olarak algılanmalıdır.                                       | Lise<br>Ön Lisans<br>Lisans<br>Yüksek Lisans<br>Doktora | 28<br>48<br>286<br>92<br>70 | 108,14<br>221,79<br>259,84<br>287,89<br>329,67 | 52,964 | 4  | ,000  | Kabul |
| 20. Kararları bizzat kendisi almalıdır.                                                                  | Lise<br>Ön Lisans<br>Lisans<br>Yüksek Lisans<br>Doktora | 28<br>48<br>286<br>92<br>70 | 134,07<br>166,71<br>273,98<br>277,50<br>312,96 | 53,111 | 4  | ,000  | Kabul |
| 21. Liderin otoritesini kullanmasından dolayı diğer çalışanlar, kendini sevdirmeye yoluna başvurmalıdır. | Lise<br>Ön Lisans<br>Lisans<br>Yüksek Lisans<br>Doktora | 28<br>48<br>286<br>92<br>70 | 118,57<br>154,13<br>277,14<br>279,28<br>312,50 | 65,434 | 4  | ,000  | Kabul |
| 22. Yeni fikirleri teşvik etmelidir.                                                                     | Lise<br>Ön Lisans<br>Lisans<br>Yüksek Lisans<br>Doktora | 28<br>48<br>286<br>92<br>70 | 235,29<br>243,46<br>258,53<br>266,61<br>297,27 | 7,541  | 4  | 0,110 | Ret   |
| 23. Eleştirilere açık olmalıdır.                                                                         | Lise<br>Ön Lisans<br>Lisans<br>Yüksek Lisans<br>Doktora | 28<br>48<br>286<br>92<br>70 | 225,00<br>240,88<br>253,57<br>276,98<br>309,79 | 15,750 | 4  | 0,475 | Ret   |
| 24. Karar alırken risklerden kaçınmalıdır.                                                               | Lise<br>Ön Lisans<br>Lisans<br>Yüksek Lisans<br>Doktora | 28<br>48<br>286<br>92<br>70 | 145,29<br>220,38<br>255,80<br>307,04<br>307,10 | 36,906 | 4  | ,000  | Kabul |
| 25. Açık ve dürüst bir yöntem izlemelidir.                                                               | Lise<br>Ön Lisans<br>Lisans<br>Yüksek Lisans<br>Doktora | 28<br>48<br>286<br>92<br>70 | 255,43<br>264,46<br>267,90<br>249,89<br>258,50 | 1,667  | 4  | 0,797 | Ret   |
| 26. Arkadaşça davranmalıdır.                                                                             | Lise<br>Ön Lisans<br>Lisans<br>Yüksek Lisans<br>Doktora | 28<br>48<br>286<br>92<br>70 | 157,79<br>238,54<br>269,51<br>259,91<br>295,56 | 20,883 | 4  | ,000  | Kabul |
| 27. İdeal lider gerektiğinde kendisinden çekinilen biri olabilmelidir.                                   | Lise<br>Ön Lisans<br>Lisans<br>Yüksek Lisans<br>Doktora | 28<br>48<br>286<br>92<br>70 | 176,64<br>210,21<br>272,91<br>252,28<br>297,15 | 22,023 | 4  | ,000  | Kabul |

Tablo 4.9. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları (Devamı)

| İfadeler                                                   | Değişken      | N   | Sıra Ortalaması | H      | df | Sig.  | Onay  |
|------------------------------------------------------------|---------------|-----|-----------------|--------|----|-------|-------|
| 28. Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilmelidir      | Lise          | 28  | 184,57          | 31,622 | 4  | ,000  | Kabul |
|                                                            | Ön Lisans     | 48  | 239,46          |        |    |       |       |
|                                                            | Lisans        | 286 | 259,61          |        |    |       |       |
|                                                            | Yüksek Lisans | 92  | 251,98          |        |    |       |       |
|                                                            | Doktora       | 70  | 335,10          |        |    |       |       |
| 29. Gelecek hakkında planlar yapmalıdır.                   | Lise          | 28  | 228,07          | 6,408  | 4  | 0,171 | Ret   |
|                                                            | Ön Lisans     | 48  | 255,33          |        |    |       |       |
|                                                            | Lisans        | 286 | 263,30          |        |    |       |       |
|                                                            | Yüksek Lisans | 92  | 251,61          |        |    |       |       |
|                                                            | Doktora       | 70  | 292,21          |        |    |       |       |
| 30. Talimatlarını anlaşılır bir şekilde vermelidir.        | Lise          | 28  | 227,43          | 11,189 | 4  | 0,025 | Kabul |
|                                                            | Ön Lisans     | 48  | 254,54          |        |    |       |       |
|                                                            | Lisans        | 286 | 263,83          |        |    |       |       |
|                                                            | Yüksek Lisans | 92  | 243,11          |        |    |       |       |
|                                                            | Doktora       | 70  | 302,04          |        |    |       |       |
| 31. Astlarına bir birey olarak saygı göstermelidir.        | Lise          | 28  | 232,79          | 16,625 | 4  | 0,002 | Kabul |
|                                                            | Ön Lisans     | 48  | 256,25          |        |    |       |       |
|                                                            | Lisans        | 286 | 261,70          |        |    |       |       |
|                                                            | Yüksek Lisans | 92  | 239,20          |        |    |       |       |
|                                                            | Doktora       | 70  | 312,59          |        |    |       |       |
| 32. Olayları irdeleyerek ve düşünerek karar almalıdır.     | Lise          | 28  | 228,79          | 17,920 | 4  | 0,001 | Kabul |
|                                                            | Ön Lisans     | 48  | 263,17          |        |    |       |       |
|                                                            | Lisans        | 286 | 259,56          |        |    |       |       |
|                                                            | Yüksek Lisans | 92  | 240,80          |        |    |       |       |
|                                                            | Doktora       | 70  | 316,07          |        |    |       |       |
| 33. Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratmalıdır. | Lise          | 28  | 229,50          | 10,431 | 4  | 0,034 | Kabul |
|                                                            | Ön Lisans     | 48  | 267,08          |        |    |       |       |
|                                                            | Lisans        | 286 | 260,58          |        |    |       |       |
|                                                            | Yüksek Lisans | 92  | 245,15          |        |    |       |       |
|                                                            | Doktora       | 70  | 303,21          |        |    |       |       |
| 34. Astlarına adil davranmalıdır.                          | Lise          | 28  | 227,36          | 11,679 | 4  | 0,119 | Ret   |
|                                                            | Ön Lisans     | 48  | 290,21          |        |    |       |       |
|                                                            | Lisans        | 286 | 261,88          |        |    |       |       |
|                                                            | Yüksek Lisans | 92  | 240,98          |        |    |       |       |
|                                                            | Doktora       | 70  | 288,36          |        |    |       |       |
| 35.İşini titizlikle denetlemelidir.                        | Lise          | 28  | 238,71          | 8,345  | 4  | 0,080 | Ret   |
|                                                            | Ön Lisans     | 48  | 277,00          |        |    |       |       |
|                                                            | Lisans        | 286 | 257,48          |        |    |       |       |
|                                                            | Yüksek Lisans | 92  | 251,59          |        |    |       |       |
|                                                            | Doktora       | 70  | 296,93          |        |    |       |       |
| 36. Gerekğinde hızlı karar alabilmelidir.                  | Lise          | 28  | 251,93          | 7,369  | 4  | 0,118 | Ret   |
|                                                            | Ön Lisans     | 48  | 260,92          |        |    |       |       |
|                                                            | Lisans        | 286 | 263,20          |        |    |       |       |
|                                                            | Yüksek Lisans | 92  | 240,59          |        |    |       |       |
|                                                            | Doktora       | 70  | 293,76          |        |    |       |       |
| 37. Karar verirken astlarına söz hakkı vermelidir.         | Lise          | 28  | 224,14          | 15,273 | 4  | 0,004 | Kabul |
|                                                            | Ön Lisans     | 48  | 279,67          |        |    |       |       |
|                                                            | Lisans        | 286 | 253,49          |        |    |       |       |
|                                                            | Yüksek Lisans | 92  | 256,61          |        |    |       |       |
|                                                            | Doktora       | 70  | 310,61          |        |    |       |       |

Tablo 4.9. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları (Devamı)

| İfadeler                                                               | Değişken      | N   | Sıra Ortalaması | H      | df | Sig.  | Onay  |
|------------------------------------------------------------------------|---------------|-----|-----------------|--------|----|-------|-------|
| 38. Kurallara ve prensiplere uymaya önem vermelidir.                   | Lise          | 28  | 254,21          | 14,240 | 4  | 0,007 | Kabul |
|                                                                        | Ön Lisans     | 48  | 257,33          |        |    |       |       |
|                                                                        | Lisans        | 286 | 251,22          |        |    |       |       |
|                                                                        | Yüksek Lisans | 92  | 261,15          |        |    |       |       |
|                                                                        | Doktora       | 70  | 317,21          |        |    |       |       |
| 39. İdeal lider yeri geldiğinde çıkarları için her şeyi kullanmalıdır. | Lise          | 28  | 149,29          | 33,846 | 4  | ,000  | Kabul |
|                                                                        | Ön Lisans     | 48  | 219,00          |        |    |       |       |
|                                                                        | Lisans        | 286 | 265,44          |        |    |       |       |
|                                                                        | Yüksek Lisans | 92  | 312,13          |        |    |       |       |
|                                                                        | Doktora       | 70  | 252,65          |        |    |       |       |
| 40. Büyümeyi teşvik etmelidir.                                         | Lise          | 28  | 227,64          | 10,756 | 4  | 0,029 | Kabul |
|                                                                        | Ön Lisans     | 48  | 278,21          |        |    |       |       |
|                                                                        | Lisans        | 286 | 254,91          |        |    |       |       |
|                                                                        | Yüksek Lisans | 92  | 257,11          |        |    |       |       |
|                                                                        | Doktora       | 70  | 303,79          |        |    |       |       |
| 41. İyi çalışmaları takdir etmelidir.                                  | Lise          | 28  | 264,00          | 4,044  | 4  | 0,400 | Ret   |
|                                                                        | Ön Lisans     | 48  | 273,38          |        |    |       |       |
|                                                                        | Lisans        | 286 | 255,89          |        |    |       |       |
|                                                                        | Yüksek Lisans | 92  | 258,96          |        |    |       |       |
|                                                                        | Doktora       | 70  | 286,10          |        |    |       |       |
| 42. Diğerlerinin düşüncelerine önem vermelidir.                        | Lise          | 28  | 283,64          | 8,289  | 4  | 0,082 | Ret   |
|                                                                        | Ön Lisans     | 48  | 285,63          |        |    |       |       |
|                                                                        | Lisans        | 286 | 260,98          |        |    |       |       |
|                                                                        | Yüksek Lisans | 92  | 236,59          |        |    |       |       |
|                                                                        | Doktora       | 70  | 278,44          |        |    |       |       |
| 43. Yeniliklere açık olmalıdır.                                        | Lise          | 28  | 253,64          | 13,062 | 4  | 0,011 | Kabul |
|                                                                        | Ön Lisans     | 48  | 281,71          |        |    |       |       |
|                                                                        | Lisans        | 286 | 258,91          |        |    |       |       |
|                                                                        | Yüksek Lisans | 92  | 238,02          |        |    |       |       |
|                                                                        | Doktora       | 70  | 299,70          |        |    |       |       |
| 44. Astlarına güvenmelidir.                                            | Lise          | 28  | 244,07          | 7,043  | 4  | 0,134 | Ret   |
|                                                                        | Ön Lisans     | 48  | 278,75          |        |    |       |       |
|                                                                        | Lisans        | 286 | 255,00          |        |    |       |       |
|                                                                        | Yüksek Lisans | 92  | 257,24          |        |    |       |       |
|                                                                        | Doktora       | 70  | 296,30          |        |    |       |       |
| 45. Astlarını dışarıya karşı savunmalıdır.                             | Lise          | 28  | 209,79          | 13,538 | 4  | 0,009 | Kabul |
|                                                                        | Ön Lisans     | 48  | 233,46          |        |    |       |       |
|                                                                        | Lisans        | 286 | 264,50          |        |    |       |       |
|                                                                        | Yüksek Lisans | 92  | 257,28          |        |    |       |       |
|                                                                        | Doktora       | 70  | 302,19          |        |    |       |       |
| 46. Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratmalıdır.                 | Lise          | 28  | 164,64          | 24,506 | 4  | ,000  | Kabul |
|                                                                        | Ön Lisans     | 48  | 247,46          |        |    |       |       |
|                                                                        | Lisans        | 286 | 261,79          |        |    |       |       |
|                                                                        | Yüksek Lisans | 92  | 261,87          |        |    |       |       |
|                                                                        | Doktora       | 70  | 315,67          |        |    |       |       |
| 47. Astlarının fikir ve önerilerini dinlemelidir.                      | Lise          | 28  | 216,57          | 16,434 | 4  | 0,002 | Kabul |
|                                                                        | Ön Lisans     | 48  | 298,33          |        |    |       |       |
|                                                                        | Lisans        | 286 | 252,79          |        |    |       |       |
|                                                                        | Yüksek Lisans | 92  | 256,48          |        |    |       |       |
|                                                                        | Doktora       | 70  | 303,87          |        |    |       |       |

Tablo 4.9. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları (Devamı)

| İfadeler                                                              | Değişken      | N   | Sıra Ortalaması | H      | df | Sig.  | Onay  |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------|-----|-----------------|--------|----|-------|-------|
| 48. Rahat ulaşılabilir ve iletişime açık olmalıdır.                   | Lise          | 28  | 212,57          | 26,644 | 4  | ,000  | Kabul |
|                                                                       | Ön Lisans     | 48  | 285,83          |        |    |       |       |
|                                                                       | Lisans        | 286 | 251,91          |        |    |       |       |
|                                                                       | Yüksek Lisans | 92  | 246,20          |        |    |       |       |
|                                                                       | Doktora       | 70  | 325,53          |        |    |       |       |
| 49. Örnek davranışlar sergilemelidir.                                 | Lise          | 28  | 230,36          | 16,003 | 4  | 0,003 | Kabul |
|                                                                       | Ön Lisans     | 48  | 278,75          |        |    |       |       |
|                                                                       | Lisans        | 286 | 255,52          |        |    |       |       |
|                                                                       | Yüksek Lisans | 92  | 247,85          |        |    |       |       |
|                                                                       | Doktora       | 70  | 311,99          |        |    |       |       |
| 50. İçinden çıktığı toplumun kültürel özelliklerini taşımaktadır.     | Lise          | 28  | 190,64          | 18,656 | 4  | 0,001 | Kabul |
|                                                                       | Ön Lisans     | 48  | 235,00          |        |    |       |       |
|                                                                       | Lisans        | 286 | 262,13          |        |    |       |       |
|                                                                       | Yüksek Lisans | 92  | 260,57          |        |    |       |       |
|                                                                       | Doktora       | 70  | 314,16          |        |    |       |       |
| 51. Çalışanlarla benzer inanç, ümit ve beklentilere sahip olmalıdır.  | Lise          | 28  | 148,93          | 26,298 | 4  | ,000  | Kabul |
|                                                                       | Ön Lisans     | 48  | 210,17          |        |    |       |       |
|                                                                       | Lisans        | 286 | 273,37          |        |    |       |       |
|                                                                       | Yüksek Lisans | 92  | 280,74          |        |    |       |       |
|                                                                       | Doktora       | 70  | 275,44          |        |    |       |       |
| 52. Üstün bir imaj ya da ideale sahip olmalıdır.                      | Lise          | 28  | 187,71          | 27,295 | 4  | ,000  | Kabul |
|                                                                       | Ön Lisans     | 48  | 230,08          |        |    |       |       |
|                                                                       | Lisans        | 286 | 266,40          |        |    |       |       |
|                                                                       | Yüksek Lisans | 92  | 240,41          |        |    |       |       |
|                                                                       | Doktora       | 70  | 327,76          |        |    |       |       |
| 53. Yaptığı işlerde uzman gücüne dayanmalı ve uzmanlara güvenmelidir. | Lise          | 28  | 200,36          | 26,921 | 4  | ,000  | Kabul |
|                                                                       | Ön Lisans     | 48  | 253,96          |        |    |       |       |
|                                                                       | Lisans        | 286 | 265,35          |        |    |       |       |
|                                                                       | Yüksek Lisans | 92  | 229,09          |        |    |       |       |
|                                                                       | Doktora       | 70  | 325,47          |        |    |       |       |
| 54. Yönetimi altındakilere psikolojik tatmin sağlamalıdır.            | Lise          | 28  | 190,64          | 19,712 | 4  | 0,001 | Kabul |
|                                                                       | Ön Lisans     | 48  | 253,17          |        |    |       |       |
|                                                                       | Lisans        | 286 | 267,28          |        |    |       |       |
|                                                                       | Yüksek Lisans | 92  | 238,07          |        |    |       |       |
|                                                                       | Doktora       | 70  | 310,24          |        |    |       |       |
| 55. Lider, kimsenin düşünmediğini düşünmelidir.                       | Lise          | 28  | 195,43          | 21,988 | 4  | ,000  | Kabul |
|                                                                       | Ön Lisans     | 48  | 228,33          |        |    |       |       |
|                                                                       | Lisans        | 286 | 268,32          |        |    |       |       |
|                                                                       | Yüksek Lisans | 92  | 242,07          |        |    |       |       |
|                                                                       | Doktora       | 70  | 315,84          |        |    |       |       |

“Boyu uzun olmalıdır” ifadesi “ $p=,000<0,05$ ” olduğundan dolayı eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. “Boyu uzun olmalıdır” ifadesine en çok katılan lise (152,64) eğitim düzeyindeki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise doktora (308,19) eğitim düzeyindeki katılımcılardır. Hangi eğitim düzeyleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için lise, lisans, yüksek lisans ve doktora eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“Şişman olmamalıdır” ifadesi “ $p=0,007<0,05$ ” olduğundan dolayı eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. “Şişman olmamalıdır” ifadesine en çok katılan lise (172,93) eğitim düzeyindeki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise doktora (295,50) eğitim düzeyindeki katılımcılardır. Hangi eğitim düzeyleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için lise, lisans ve doktora eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“Renkli göze sahip olmalıdır” ifadesi “ $p=,000<0,05$ ” olduğundan dolayı eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. “Renkli göze sahip olmalıdır” ifadesine en çok katılan lise (121,21) eğitim düzeyindeki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise doktora (294,64) eğitim düzeyindeki katılımcılardır. Hangi eğitim düzeyleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için lise, ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“Bıyıklı veya sakallı olmalıdır” ifadesi “ $p=,000<0,05$ ” olduğundan dolayı eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sıra ortalaması değerlerine bakıldığında ideal lider “Bıyıklı veya sakallı olmalıdır” ifadesine en çok katılan lise (131,14) eğitim düzeyindeki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise yüksek lisans (292,00) eğitim düzeyindeki katılımcılardır. Hangi eğitim düzeyleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için lise, ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“Yaşı büyük olmalıdır” ifadesi “ $p=,000<0,05$ ” olduğundan dolayı eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. “Yaşı büyük olmalıdır” ifadesine en çok katılan lise (115,00) eğitim düzeyindeki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise doktora (309,64) eğitim düzeyindeki katılımcılardır. Hangi eğitim düzeyleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için lise, ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“Etkileyici bir fiziki görünüşe sahip olmalıdır” ifadesi “ $p=0,003<0,05$ ” olduğundan dolayı eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sıra ortalaması değerlerine bakıldığında “Etkileyici bir fiziki görünüşe sahip olmalıdır” ifadesine en çok katılan lise (163,79) eğitim düzeyindeki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise doktora (292,67) eğitim düzeyindeki katılımcılardır. Hangi eğitim düzeyleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için lise, lisans, yüksek lisans ve doktora eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“Kişisel temizliğine ve giyimine dikkat etmelidir” ifadesi “ $p=0,049<0,05$ ” olduğundan dolayı eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sıra ortalaması değerlerine bakıldığında “Kişisel temizliğine ve giyimine dikkat etmelidir” ifadesine en çok katılan ön lisans (218,75) eğitim düzeyindeki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise yüksek lisans (284,46) eğitim düzeyindeki katılımcılardır. Hangi eğitim düzeyleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için ön lisans, lisans ve yüksek lisans eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“Soğukkanlı olmalıdır” ifadesi “ $p=0,005<0,05$ ” olduğundan dolayı eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. “Soğukkanlı olmalıdır” ifadesine en çok katılan lise (184,93) eğitim düzeyindeki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise lisans (276,16) eğitim düzeyindeki katılımcılardır. Hangi eğitim düzeyleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için lise, lisans, yüksek lisans ve doktora eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“Duygularından arınmış olmalıdır” ifadesi “ $p=,000<0,05$ ” olduğundan dolayı eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sıra ortalaması değerlerine bakıldığında “Duygularından arınmış olmalıdır” ifadesine en çok katılan ön lisans (165,88) eğitim düzeyindeki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise doktora (323,70) eğitim düzeyindeki katılımcılardır. Hangi eğitim düzeyleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için lise, lisans, yüksek lisans ve doktora eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“Cesaretli olmalıdır” ifadesi “ $p=0,004<0,05$ ” olduğundan dolayı eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sıra ortalaması değerlerine bakıldığında “Cesaretli olmalıdır” ifadesine en çok katılan lise (199,79) eğitim düzeyindeki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise doktora (277,90) eğitim düzeyindeki katılımcılardır. Hangi eğitim düzeyleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için lise, lisans, yüksek lisans ve doktora eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“İdeal bir lider otoriteden dolayı zorlama, tehdit ve güç kullanmalıdır” ifadesi “ $p=,000<0,05$ ” olduğundan dolayı eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. “İdeal liderin otoriteden dolayı zorlama, tehdit ve güç kullanmalıdır” ifadesine en çok katılan lise (121,07) eğitim düzeyindeki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise doktora (315,13) eğitim düzeyindeki katılımcılardır. Hangi eğitim düzeyleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için lise, lisans, yüksek lisans ve doktora eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“Otoriteden dolayı liderin her sözü emir olarak algılanmalıdır” ifadesi “ $p=,000<0,05$ ” olduğundan dolayı eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. “İdeal liderin otoriteden dolayı zorlama, tehdit ve güç kullanmalıdır” ifadesine en çok katılan lise (108,14) eğitim düzeyindeki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise doktora (329,67) eğitim düzeyindeki katılımcılardır. Hangi eğitim düzeyleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için lise, lisans, yüksek lisans ve doktora eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“Kararları bizzat kendisi almalıdır” ifadesi “ $p=,000<0,05$ ” olduğundan eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. “Kararları bizzat kendisi almalıdır” ifadesine en çok katılan lise (134,07) eğitim düzeyindeki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise doktora (312,96) eğitim düzeyindeki katılımcılardır. Hangi eğitim düzeyleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için lise, lisans, yüksek lisans ve doktora eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“Liderin otoritesini kullanmasından dolayı diğer çalışanlar, kendini sevdirmeye yoluna başvurmalıdır” ifadesi “ $p=,000<0,05$ ” olduğundan dolayı eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. “Liderin otoritesini kullanmasından dolayı diğer çalışanlar, kendini sevdirmeye yoluna başvurmalıdır” ifadesine en çok katılan lise (118,57) eğitim düzeyindeki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise doktora (312,50) eğitim düzeyindeki katılımcılardır. Hangi eğitim düzeyleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için lise, lisans, yüksek lisans ve doktora eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“Karar alırken risklerden kaçınmalıdır” ifadesi “ $p=,000<0,05$ ” olduğundan dolayı eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. “Karar alırken risklerden kaçınmalıdır” ifadesine en çok katılan lise (145,29) eğitim düzeyindeki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise doktora (307,10) eğitim düzeyindeki katılımcılardır. Hangi eğitim düzeyleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için lise, lisans, yüksek lisans ve doktora eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“Arkadaşça davranmalıdır” ifadesi “ $p=,000<0,05$ ” olduğundan dolayı eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. “Arkadaşça davranmalıdır” ifadesine en çok katılan lise (157,79) eğitim düzeyindeki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise doktora (295,56) eğitim düzeyindeki katılımcılardır. Hangi eğitim düzeyleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için lise, lisans, yüksek lisans ve doktora eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Hangi eğitim düzeyleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için lise, lisans, yüksek lisans ve doktora eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“İdeal lider gerektiğinde kendisinden çekinilen biri olabilmelidir” ifadesi “ $p=,000<0,05$ ” olduğundan dolayı eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. “İdeal lider gerektiğinde kendisinden çekinilen biri olabilmelidir” ifadesine en çok katılan lise (176,64) eğitim düzeyindeki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise doktora (297,15) eğitim düzeyindeki katılımcılardır. Hangi eğitim

düzeyleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için lise, lisans ve doktora eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilmelidir” ifadesi “ $p=,000<0,05$ ” olduğundan dolayı eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sıra ortalaması değerlerine bakıldığında “Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilmelidir” ifadesine en çok katılan lise (184,57) eğitim düzeyindeki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise doktora (335,10) eğitim düzeyindeki katılımcılardır. Hangi eğitim düzeyleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için lise, lisans, yüksek lisans ve doktora eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“Talimatlarını anlaşılır bir şekilde vermelidir” ifadesi “ $p=0,025<0,05$ ” olduğundan dolayı eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. “Talimatlarını anlaşılır bir şekilde vermelidir” ifadesine en çok katılan lise (227,43) eğitim düzeyindeki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise doktora (302,04) eğitim düzeyindeki katılımcılardır. Hangi eğitim düzeyleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için yüksek lisans ve doktora eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“Astlarına bir birey olarak saygı göstermelidir” ifadesi “ $p=0,002<0,05$ ” olduğundan dolayı eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. “Astlarına bir birey olarak saygı göstermelidir” ifadesine en çok katılan lise (232,79) eğitim düzeyindeki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise doktora (312,59) eğitim düzeyindeki katılımcılardır. Hangi eğitim düzeyleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için lise ve doktora eğitim düzeyleri; yüksek lisans ve doktora eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“Olayları irdeleyerek ve düşünerek karar almalıdır” ifadesi “ $p=0,001<0,05$ ” olduğundan dolayı eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. “Olayları irdeleyerek ve düşünerek karar almalıdır” ifadesine en çok katılan

lise (228,79) eğitim düzeyindeki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise doktora (316,07) eğitim düzeyindeki katılımcılardır. Hangi eğitim düzeyleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için lise ve doktora eğitim düzeyleri; yüksek lisans ve doktora eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratmalıdır” ifadesi “ $p=0,034<0,05$ ” olduğundan dolayı eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. “Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratmalıdır” ifadesine en çok katılan lise (229,50) eğitim düzeyindeki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise doktora (303,21) eğitim düzeyindeki katılımcılardır. Hangi eğitim düzeyleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için lise ve doktora eğitim düzeyleri; yüksek lisans ve doktora eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“Karar verirken astlarına söz hakkı vermelidir” ifadesi “ $p=0,004<0,05$ ” olduğundan dolayı eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. “Karar verirken astlarına söz hakkı vermelidir” ifadesine en çok katılan lise (224,14) eğitim düzeyindeki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise doktora (310,61) eğitim düzeyindeki katılımcılardır. Hangi eğitim düzeyleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için lise ve doktora eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“Kurallara ve prensiplere uymaya önem vermelidir” ifadesi “ $p=0,007<0,05$ ” olduğundan dolayı eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. “Kurallara ve prensiplere uymaya önem vermelidir” ifadesine en çok katılan lisans (251,22) eğitim düzeyindeki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise doktora (317,21) eğitim düzeyindeki katılımcılardır. Hangi eğitim düzeyleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için lisans ve doktora eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“İdeal lider yeri geldiğinde çıkarları için her şeyi kullanmalıdır” ifadesi “ $p=0,000<0,05$ ” olduğundan dolayı eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı

bir farklılık göstermektedir. “İdeal lider yeri geldiğinde çıkarları için her şeyi kullanmalıdır” ifadesine en çok katılan lisans (149,29) eğitim düzeyindeki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise yüksek lisans (312,13) eğitim düzeyindeki katılımcılardır. Hangi eğitim düzeyleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için lise eğitim düzeyi lisans, yüksek lisans ve doktora eğitim düzeyi; ön lisans eğitim düzeyi, yüksek lisans eğitim düzeyi ile lise ve ön lisans eğitim düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“Büyümeyi teşvik etmelidir” ifadesi “ $p=0,029<0,05$ ” olduğundan dolayı eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sıra ortalaması değerlerine bakıldığında “Büyümeyi teşvik etmelidir” ifadesine en çok katılan lise (227,64) eğitim düzeyindeki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise doktora (303,79) eğitim düzeyindeki katılımcılardır. Hangi eğitim düzeyleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için yüksek lisans eğitim düzeyi ile doktora eğitim düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“Yeniliklere açık olmalıdır” ifadesi “ $p=0,011<0,05$ ” olduğundan dolayı eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. “Yeniliklere açık olmalıdır” ifadesine en çok katılan yüksek lisans (238,02) eğitim düzeyindeki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise doktora (299,70) eğitim düzeyindeki katılımcılardır. Hangi eğitim düzeyleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için yüksek lisans eğitim düzeyi ile doktora eğitim düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“Astlarını dışarıya karşı savunmalıdır” ifadesi “ $p=0,009<0,05$ ” olduğundan dolayı eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sıra ortalaması değerlerine bakıldığında “Astlarını dışarıya karşı savunmalıdır” ifadesine en çok katılan lise (209,79) eğitim düzeyindeki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise doktora (302,19) eğitim düzeyindeki katılımcılardır. Hangi eğitim düzeyleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için lise eğitim düzeyi ile lisans ve doktora eğitim düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratmalıdır” ifadesi “ $p=,000<0,05$ ” olduğundan dolayı eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. “Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratmalıdır” ifadesine en çok katılan lise (164,64) eğitim düzeyindeki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise doktora (315,67) eğitim düzeyindeki katılımcılardır. Hangi eğitim düzeyleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için lise eğitim düzeyi ile önlisans, lisans, yüksek lisans ve doktora; yüksek lisans eğitim düzeyi ile lise ve doktora eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“Astlarının fikir ve önerilerini dinlemelidir” ifadesi “ $p=0,002<0,05$ ” olduğundan dolayı eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. “Astlarının fikir ve önerilerini dinlemelidir” ifadesine en çok katılan lise (216,57) eğitim düzeyindeki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise doktora (303,87) eğitim düzeyindeki katılımcılardır. Hangi eğitim düzeyleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için doktora eğitim düzeyi lise, ön lisans, lisans, yüksek lisans eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“Rahat ulaşılabilir ve iletişime açık olmalıdır” ifadesi “ $p=,000<0,05$ ” olduğundan dolayı eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. “Rahat ulaşılabilir ve iletişime açık olmalıdır” ifadesine en çok katılan lise (212,57) eğitim düzeyindeki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise doktora (325,53) eğitim düzeyindeki katılımcılardır. Hangi eğitim düzeyleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için doktora eğitim düzeyi ile lisans ve yüksek lisans eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“Örnek davranışlar sergilemelidir ifadesi “ $p=0,003<0,05$ ” olduğundan dolayı eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. “Örnek davranışlar sergilemelidir” ifadesine en çok katılan lise (230,36) eğitim düzeyindeki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise doktora (311,99) eğitim düzeyindeki katılımcılardır. Hangi eğitim düzeyleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade

için doktora eğitim düzeyi ile lise, lisans ve yüksek lisans eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“İçinden çıktığı toplumun kültürel özelliklerini taşımalıdır” ifadesi “ $p=0,001<0,05$ ” olduğundan dolayı eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. “İçinden çıktığı toplumun kültürel özelliklerini taşımalıdır” ifadesine en çok katılan lise (190,64) eğitim düzeyindeki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise doktora (314,16) eğitim düzeyindeki katılımcılardır. Hangi eğitim düzeyleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için lise eğitim düzeyi ile lisans, yüksek lisans ve doktora eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“Çalışanlarla benzer inanç, ümit ve beklentilere sahip olmalıdır” ifadesi “ $p=,000<0,05$ ” olduğundan dolayı eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. “Çalışanlarla benzer inanç, ümit ve beklentilere sahip olmalıdır” ifadesine en çok katılan lise (148,93) eğitim düzeyindeki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise yüksek lisans (280,74) eğitim düzeyindeki katılımcılardır. Hangi eğitim düzeyleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için lise eğitim düzeyi ile lisans, yüksek lisans ve doktora eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“Üstün bir imaj ya da ideale sahip olmalıdır” ifadesi “ $p=,000<0,05$ ” olduğundan dolayı eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. “Üstün bir imaj ya da ideale sahip olmalıdır” ifadesine en çok katılan lise (187,71) eğitim düzeyindeki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise doktora (327,76) eğitim düzeyindeki katılımcılardır. Hangi eğitim düzeyleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için doktora eğitim düzeyi ile lise, ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“Yaptığı işlerde uzman gücüne dayanmalı ve uzmanlara güvenmelidir” ifadesi “ $p=,000<0,05$ ” olduğundan dolayı eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. “Yaptığı işlerde uzman gücüne dayanmalı ve uzmanlara güvenmelidir” ifadesine en çok katılan lise (200,36) eğitim düzeyindeki katılımcılar; en az

katılan katılımcılar ise doktora (325,47) eğitim düzeyindeki katılımcılardır. Hangi eğitim düzeyleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için lise eğitim düzeyi ile lisans ve doktora; doktora eğitim düzeyi ile lise, lisans ve yüksek lisans eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“Yönetimi altındakilere psikolojik tatmin sağlamalıdır” ifadesi “ $p=0,001<0,05$ ” olduğundan dolayı eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sıra ortalaması değerlerine bakıldığında “Yönetimi altındakilere psikolojik tatmin sağlamalıdır” ifadesine en çok katılan lise (190,64) eğitim düzeyindeki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise doktora (310,24) eğitim düzeyindeki katılımcılardır. Hangi eğitim düzeyleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için lise eğitim düzeyi ile lisans ve doktora eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“Lider, kimsenin düşünemediğini düşünmelidir” ifadesi “ $p=,000<0,05$ ” olduğundan dolayı eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. “Lider, kimsenin düşünemediğini düşünmelidir” ifadesine en çok katılan lise (195,43) eğitim düzeyindeki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise doktora (315,84) eğitim düzeyindeki katılımcılardır. Hangi eğitim düzeyleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için lise eğitim düzeyi ile lisans ve doktora eğitim düzeyleri arasında, doktora eğitim düzeyi ile lise, ön lisans, lisans ve yüksek lisans arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Araştırmada hangi eğitim düzeyleri arasında fark olduğunu tespit etmek için yapılan Post Hoc testlerinden olan Tamhane testleri Ek 2’de mevcuttur.

İdeal liderin etkileyici hitabete ve ses tonuna sahip olması, özgüvenli, güler yüzlü, canlı, enerjik, mücadeleci ve ileri görüşlü olması, esnek ve değişime açık olması, yeni fikirleri destekleyen, eleştirilere açık biri olması eğitim değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

İdeal liderin yönetsel açıdan açık ve dürüst bir yöntem izlemesi, gelecek hakkında planlar yapması, işini titizlikle denetlemesi, hızlı karar alması eğitim değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

İdea liderin astlarına adil davranması, güvenmesi, iyi çalışmalarını takdir etmesi, çalışanlarının düşüncelerine önem vermesi eğitim değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

#### **4.4.4. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Gelir Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuçlar**

Araştırmaya katılan katılımcıların gelir değişkenine göre ideal liderlik arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yapılan Kruskal-Wallis H Testi sonucuna göre, gelir değişkeni “ $p=,000<0,5$ ” olduğundan dolayı, gelir değişkenine göre ideal liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

**“H4: Katılımcıların gelirlerine göre ideal liderlik özellikleri anlamlı bir farklılık göstermektedir.”** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.10. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Gelir Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Genel Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

| Değişken         | N   | Sıra Ortalaması | H      | df | Sig. | Onay  |
|------------------|-----|-----------------|--------|----|------|-------|
| 3.000-6.000 TL   | 160 | 232,66          | 37,570 | 4  | ,000 | Kabul |
| 6.001-8.000 TL   | 144 | 230,47          |        |    |      |       |
| 8.001-10.000 TL  | 110 | 278,21          |        |    |      |       |
| 10.001-15.000 TL | 88  | 337,02          |        |    |      |       |
| 15.000 TL+       | 22  | 312,50          |        |    |      |       |

Liderlik ölçeğinde yer alan 55 ifadenin katılımcıların gelir değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğine yönelik Kruskal Wallis H Testi sonuçları Tablo 4.11.’de verilmiştir.

Tablo 4.11. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Gelir Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

| İfadeler                                              | Değişken         | N   | Sıra Ortalaması | H      | df | Sig.  | Onay  |
|-------------------------------------------------------|------------------|-----|-----------------|--------|----|-------|-------|
| 1. Boyu uzun olmalıdır.                               | 3.000-6.000 TL   | 160 | 259,25          | 46,545 | 4  | ,000  | Kabul |
|                                                       | 6.001-8.000 TL   | 144 | 202,19          |        |    |       |       |
|                                                       | 8.001-10.000 TL  | 110 | 294,41          |        |    |       |       |
|                                                       | 10.001-15.000 TL | 88  | 302,57          |        |    |       |       |
|                                                       | 15.000 TL+       | 22  | 361,05          |        |    |       |       |
| 2. Şişman olmamalıdır.                                | 3.000-6.000 TL   | 160 | 250,08          | 14,807 | 4  | 0,005 | Kabul |
|                                                       | 6.001-8.000 TL   | 144 | 237,56          |        |    |       |       |
|                                                       | 8.001-10.000 TL  | 110 | 281,55          |        |    |       |       |
|                                                       | 10.001-15.000 TL | 88  | 283,09          |        |    |       |       |
|                                                       | 15.000 TL+       | 22  | 338,50          |        |    |       |       |
| 3. Renkli göze sahip olmalıdır.                       | 3.000-6.000 TL   | 160 | 244,69          | 14,786 | 4  | 0,005 | Kabul |
|                                                       | 6.001-8.000 TL   | 144 | 241,67          |        |    |       |       |
|                                                       | 8.001-10.000 TL  | 110 | 281,26          |        |    |       |       |
|                                                       | 10.001-15.000 TL | 88  | 290,82          |        |    |       |       |
|                                                       | 15.000 TL+       | 22  | 321,32          |        |    |       |       |
| 4. Bıyıklı veya sakallı olmalıdır.                    | 3.000-6.000 TL   | 160 | 237,01          | 25,549 | 4  | ,000  | Kabul |
|                                                       | 6.001-8.000 TL   | 144 | 240,46          |        |    |       |       |
|                                                       | 8.001-10.000 TL  | 110 | 275,41          |        |    |       |       |
|                                                       | 10.001-15.000 TL | 88  | 307,86          |        |    |       |       |
|                                                       | 15.000 TL+       | 22  | 346,14          |        |    |       |       |
| 5. Yaşı büyük olmalıdır.                              | 3.000-6.000 TL   | 160 | 252,25          | 16,778 | 4  | 0,002 | Kabul |
|                                                       | 6.001-8.000 TL   | 144 | 236,46          |        |    |       |       |
|                                                       | 8.001-10.000 TL  | 110 | 266,86          |        |    |       |       |
|                                                       | 10.001-15.000 TL | 88  | 300,57          |        |    |       |       |
|                                                       | 15.000 TL+       | 22  | 333,41          |        |    |       |       |
| 6. Etkileyici bir fiziki görünüşe sahip olmalıdır.    | 3.000-6.000 TL   | 160 | 262,39          | 43,610 | 4  | ,000  | Kabul |
|                                                       | 6.001-8.000 TL   | 144 | 205,69          |        |    |       |       |
|                                                       | 8.001-10.000 TL  | 110 | 292,37          |        |    |       |       |
|                                                       | 10.001-15.000 TL | 88  | 287,80          |        |    |       |       |
|                                                       | 15.000 TL+       | 22  | 384,59          |        |    |       |       |
| 7. Etkileyici hitabete ve ses tonuna sahip olmalıdır. | 3.000-6.000 TL   | 160 | 266,28          | 18,689 | 4  | 0,001 | Kabul |
|                                                       | 6.001-8.000 TL   | 144 | 232,10          |        |    |       |       |
|                                                       | 8.001-10.000 TL  | 110 | 254,74          |        |    |       |       |
|                                                       | 10.001-15.000 TL | 88  | 300,75          |        |    |       |       |
|                                                       | 15.000 TL+       | 22  | 319,86          |        |    |       |       |
| 8. Kişisel temizliğine ve giyimine dikkat etmelidir.  | 3.000-6.000 TL   | 160 | 262,54          | 12,518 | 4  | 0,014 | Kabul |
|                                                       | 6.001-8.000 TL   | 144 | 242,72          |        |    |       |       |
|                                                       | 8.001-10.000 TL  | 110 | 254,05          |        |    |       |       |
|                                                       | 10.001-15.000 TL | 88  | 303,36          |        |    |       |       |
|                                                       | 15.000 TL+       | 22  | 270,50          |        |    |       |       |
| 9. Özgüveni yüksek olmalıdır.                         | 3.000-6.000 TL   | 160 | 257,15          | 3,309  | 4  | 0,508 | Ret   |
|                                                       | 6.001-8.000 TL   | 144 | 260,44          |        |    |       |       |
|                                                       | 8.001-10.000 TL  | 110 | 264,83          |        |    |       |       |
|                                                       | 10.001-15.000 TL | 88  | 280,36          |        |    |       |       |
|                                                       | 15.000 TL+       | 22  | 231,77          |        |    |       |       |
| 10. Güler yüzlü olmalıdır.                            | 3.000-6.000 TL   | 160 | 253,84          | 17,064 | 4  | 0,002 | Kabul |
|                                                       | 6.001-8.000 TL   | 144 | 266,65          |        |    |       |       |
|                                                       | 8.001-10.000 TL  | 110 | 259,21          |        |    |       |       |
|                                                       | 10.001-15.000 TL | 88  | 297,75          |        |    |       |       |
|                                                       | 15.000 TL+       | 22  | 173,77          |        |    |       |       |

Tablo 4.11. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Gelir Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları (Devamı)

| İfadeler                                                                    | Değişken         | N   | Sıra Ortalaması | H      | df | Sig.  | Onay  |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|-----------------|--------|----|-------|-------|
| 11. Soğukkanlı olmalıdır.                                                   | 3.000-6.000 TL   | 160 | 262,15          | 1,401  | 4  | 0,844 | Ret   |
|                                                                             | 6.001-8.000 TL   | 144 | 267,56          |        |    |       |       |
|                                                                             | 8.001-10.000 TL  | 110 | 252,52          |        |    |       |       |
|                                                                             | 10.001-15.000 TL | 88  | 270,68          |        |    |       |       |
|                                                                             | 15.000 TL+       | 22  | 249,14          |        |    |       |       |
| 12. Duygularından arınmış olmalıdır.                                        | 3.000-6.000 TL   | 160 | 220,34          | 37,936 | 4  | ,000  | Kabul |
|                                                                             | 6.001-8.000 TL   | 144 | 240,26          |        |    |       |       |
|                                                                             | 8.001-10.000 TL  | 110 | 314,17          |        |    |       |       |
|                                                                             | 10.001-15.000 TL | 88  | 299,91          |        |    |       |       |
|                                                                             | 15.000 TL+       | 22  | 306,68          |        |    |       |       |
| 13. Canlı ve enerjik olmalıdır.                                             | 3.000-6.000 TL   | 160 | 254,88          | 5,054  | 4  | 0,282 | Ret   |
|                                                                             | 6.001-8.000 TL   | 144 | 251,74          |        |    |       |       |
|                                                                             | 8.001-10.000 TL  | 110 | 280,54          |        |    |       |       |
|                                                                             | 10.001-15.000 TL | 88  | 276,36          |        |    |       |       |
|                                                                             | 15.000 TL+       | 22  | 242,77          |        |    |       |       |
| 14. Cesaretli olmalıdır.                                                    | 3.000-6.000 TL   | 160 | 253,65          | 18,804 | 4  | 0,001 | Kabul |
|                                                                             | 6.001-8.000 TL   | 144 | 242,50          |        |    |       |       |
|                                                                             | 8.001-10.000 TL  | 110 | 279,57          |        |    |       |       |
|                                                                             | 10.001-15.000 TL | 88  | 303,18          |        |    |       |       |
|                                                                             | 15.000 TL+       | 22  | 209,68          |        |    |       |       |
| 15. Mücadele ruhu olmalıdır.                                                | 3.000-6.000 TL   | 160 | 263,61          | 6,632  | 4  | 0,157 | Ret   |
|                                                                             | 6.001-8.000 TL   | 144 | 252,26          |        |    |       |       |
|                                                                             | 8.001-10.000 TL  | 110 | 264,46          |        |    |       |       |
|                                                                             | 10.001-15.000 TL | 88  | 285,59          |        |    |       |       |
|                                                                             | 15.000 TL+       | 22  | 219,23          |        |    |       |       |
| 16. Vizyon sahibi olmalıdır.                                                | 3.000-6.000 TL   | 160 | 268,30          | 6,612  | 4  | 0,158 | Ret   |
|                                                                             | 6.001-8.000 TL   | 144 | 259,17          |        |    |       |       |
|                                                                             | 8.001-10.000 TL  | 110 | 260,43          |        |    |       |       |
|                                                                             | 10.001-15.000 TL | 88  | 274,91          |        |    |       |       |
|                                                                             | 15.000 TL+       | 22  | 202,86          |        |    |       |       |
| 17. Esnek ve değişime açık olmalıdır.                                       | 3.000-6.000 TL   | 160 | 257,83          | 9,381  | 4  | 0,052 | Ret   |
|                                                                             | 6.001-8.000 TL   | 144 | 254,35          |        |    |       |       |
|                                                                             | 8.001-10.000 TL  | 110 | 268,34          |        |    |       |       |
|                                                                             | 10.001-15.000 TL | 88  | 290,91          |        |    |       |       |
|                                                                             | 15.000 TL+       | 22  | 207,05          |        |    |       |       |
| 18. İdeal bir lider Otoriteden dolayı zorlama, tehdit ve güç kullanmalıdır. | 3.000-6.000 TL   | 160 | 258,50          | 31,883 | 4  | ,000  | Kabul |
|                                                                             | 6.001-8.000 TL   | 144 | 220,79          |        |    |       |       |
|                                                                             | 8.001-10.000 TL  | 110 | 296,34          |        |    |       |       |
|                                                                             | 10.001-15.000 TL | 88  | 310,05          |        |    |       |       |
|                                                                             | 15.000 TL+       | 22  | 205,23          |        |    |       |       |
| 19. Otoriteden dolayı liderin her sözü emir olarak algılanmalıdır.          | 3.000-6.000 TL   | 160 | 251,85          | 34,196 | 4  | ,000  | Kabul |
|                                                                             | 6.001-8.000 TL   | 144 | 219,00          |        |    |       |       |
|                                                                             | 8.001-10.000 TL  | 110 | 294,32          |        |    |       |       |
|                                                                             | 10.001-15.000 TL | 88  | 321,09          |        |    |       |       |
|                                                                             | 15.000 TL+       | 22  | 231,23          |        |    |       |       |
| 20. Kararları bizzat kendisi almalıdır.                                     | 3.000-6.000 TL   | 160 | 227,49          | 37,329 | 4  | ,000  | Kabul |
|                                                                             | 6.001-8.000 TL   | 144 | 232,97          |        |    |       |       |
|                                                                             | 8.001-10.000 TL  | 110 | 296,86          |        |    |       |       |
|                                                                             | 10.001-15.000 TL | 88  | 323,25          |        |    |       |       |
|                                                                             | 15.000 TL+       | 22  | 295,59          |        |    |       |       |

Tablo 4.11. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Gelir Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları (Devamı)

| İfadeler                                                                                                   | Değişken         | N   | Sıra Ortalaması | H      | df | Sig.  | Onay  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|-----------------|--------|----|-------|-------|
| 21. Liderin otoritesini kullanmasından dolayı diğer çalışanlar, kendini sevdirmeye yoluna başvurulmalıdır. | 3.000-6.000 TL   | 160 | 211,01          | 43,932 | 4  | ,000  | Kabul |
|                                                                                                            | 6.001-8.000 TL   | 144 | 249,29          |        |    |       |       |
|                                                                                                            | 8.001-10.000 TL  | 110 | 302,23          |        |    |       |       |
|                                                                                                            | 10.001-15.000 TL | 88  | 321,43          |        |    |       |       |
|                                                                                                            | 15.000 TL+       | 22  | 289,05          |        |    |       |       |
| 22. Yeni fikirleri teşvik etmelidir.                                                                       | 3.000-6.000 TL   | 160 | 266,53          | 2,957  | 4  | 0,565 | Ret   |
|                                                                                                            | 6.001-8.000 TL   | 144 | 252,33          |        |    |       |       |
|                                                                                                            | 8.001-10.000 TL  | 110 | 259,35          |        |    |       |       |
|                                                                                                            | 10.001-15.000 TL | 88  | 279,77          |        |    |       |       |
|                                                                                                            | 15.000 TL+       | 22  | 246,41          |        |    |       |       |
| 23. Eleştirilere açık olmalıdır.                                                                           | 3.000-6.000 TL   | 160 | 259,86          | 0,376  | 4  | 0,984 | Ret   |
|                                                                                                            | 6.001-8.000 TL   | 144 | 263,89          |        |    |       |       |
|                                                                                                            | 8.001-10.000 TL  | 110 | 261,15          |        |    |       |       |
|                                                                                                            | 10.001-15.000 TL | 88  | 268,64          |        |    |       |       |
|                                                                                                            | 15.000 TL+       | 22  | 254,77          |        |    |       |       |
| 24. Karar alırken risklerden kaçınmalıdır.                                                                 | 3.000-6.000 TL   | 160 | 205,40          | 58,244 | 4  | ,000  | Kabul |
|                                                                                                            | 6.001-8.000 TL   | 144 | 242,47          |        |    |       |       |
|                                                                                                            | 8.001-10.000 TL  | 110 | 310,57          |        |    |       |       |
|                                                                                                            | 10.001-15.000 TL | 88  | 316,32          |        |    |       |       |
|                                                                                                            | 15.000 TL+       | 22  | 353,23          |        |    |       |       |
| 25. Açık ve dürüst bir yöntem izlemelidir.                                                                 | 3.000-6.000 TL   | 160 | 266,14          | 5,752  | 4  | 0,218 | Ret   |
|                                                                                                            | 6.001-8.000 TL   | 144 | 252,71          |        |    |       |       |
|                                                                                                            | 8.001-10.000 TL  | 110 | 253,14          |        |    |       |       |
|                                                                                                            | 10.001-15.000 TL | 88  | 287,86          |        |    |       |       |
|                                                                                                            | 15.000 TL+       | 22  | 245,50          |        |    |       |       |
| 26. Arkadaşça davranmalıdır.                                                                               | 3.000-6.000 TL   | 160 | 234,66          | 18,044 | 4  | 0,001 | Kabul |
|                                                                                                            | 6.001-8.000 TL   | 144 | 258,83          |        |    |       |       |
|                                                                                                            | 8.001-10.000 TL  | 110 | 261,12          |        |    |       |       |
|                                                                                                            | 10.001-15.000 TL | 88  | 306,98          |        |    |       |       |
|                                                                                                            | 15.000 TL+       | 22  | 317,95          |        |    |       |       |
| 27. İdeal lider gerektiğinde kendisinden çekinilen biri olabilmelidir.                                     | 3.000-6.000 TL   | 160 | 254,51          | 26,552 | 4  | ,000  | Kabul |
|                                                                                                            | 6.001-8.000 TL   | 144 | 219,46          |        |    |       |       |
|                                                                                                            | 8.001-10.000 TL  | 110 | 279,14          |        |    |       |       |
|                                                                                                            | 10.001-15.000 TL | 88  | 312,94          |        |    |       |       |
|                                                                                                            | 15.000 TL+       | 22  | 298,23          |        |    |       |       |
| 28. Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilmelidir.                                                     | 3.000-6.000 TL   | 160 | 234,55          | 18,702 | 4  | 0,001 | Kabul |
|                                                                                                            | 6.001-8.000 TL   | 144 | 261,11          |        |    |       |       |
|                                                                                                            | 8.001-10.000 TL  | 110 | 260,77          |        |    |       |       |
|                                                                                                            | 10.001-15.000 TL | 88  | 305,36          |        |    |       |       |
|                                                                                                            | 15.000 TL+       | 22  | 312,05          |        |    |       |       |
| 29. Gelecek hakkında planlar yapmalıdır.                                                                   | 3.000-6.000 TL   | 160 | 248,35          | 10,278 | 4  | 0,366 | Ret   |
|                                                                                                            | 6.001-8.000 TL   | 144 | 267,82          |        |    |       |       |
|                                                                                                            | 8.001-10.000 TL  | 110 | 256,35          |        |    |       |       |
|                                                                                                            | 10.001-15.000 TL | 88  | 296,64          |        |    |       |       |
|                                                                                                            | 15.000 TL+       | 22  | 224,77          |        |    |       |       |
| 30. Talimatlarını anlaşılır bir şekilde vermelidir.                                                        | 3.000-6.000 TL   | 160 | 255,20          | 4,136  | 4  | 0,388 | Ret   |
|                                                                                                            | 6.001-8.000 TL   | 144 | 262,47          |        |    |       |       |
|                                                                                                            | 8.001-10.000 TL  | 110 | 252,39          |        |    |       |       |
|                                                                                                            | 10.001-15.000 TL | 88  | 283,73          |        |    |       |       |
|                                                                                                            | 15.000 TL+       | 22  | 281,41          |        |    |       |       |

Tablo 4.11. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Gelir Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları (Devamı)

| İfadeler                                                               | Değişken         | N   | Sıra Ortalaması | H      | df | Sig.  | Onay  |
|------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|-----------------|--------|----|-------|-------|
| 31. Astarına bir birey olarak saygı göstermelidir.                     | 3.000-6.000 TL   | 160 | 246,28          | 7,174  | 4  | 0,127 | Ret   |
|                                                                        | 6.001-8.000 TL   | 144 | 271,83          |        |    |       |       |
|                                                                        | 8.001-10.000 TL  | 110 | 254,08          |        |    |       |       |
|                                                                        | 10.001-15.000 TL | 88  | 285,05          |        |    |       |       |
|                                                                        | 15.000 TL+       | 22  | 271,32          |        |    |       |       |
| 32. Olayları irdeleyerek ve düşünerek karar almalıdır.                 | 3.000-6.000 TL   | 160 | 248,78          | 8,540  | 4  | 0,074 | Ret   |
|                                                                        | 6.001-8.000 TL   | 144 | 267,89          |        |    |       |       |
|                                                                        | 8.001-10.000 TL  | 110 | 250,15          |        |    |       |       |
|                                                                        | 10.001-15.000 TL | 88  | 292,86          |        |    |       |       |
|                                                                        | 15.000 TL+       | 22  | 267,32          |        |    |       |       |
| 33. Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratmalıdır.             | 3.000-6.000 TL   | 160 | 247,71          | 5,427  | 4  | 0,246 | Ret   |
|                                                                        | 6.001-8.000 TL   | 144 | 267,53          |        |    |       |       |
|                                                                        | 8.001-10.000 TL  | 110 | 261,23          |        |    |       |       |
|                                                                        | 10.001-15.000 TL | 88  | 286,09          |        |    |       |       |
|                                                                        | 15.000 TL+       | 22  | 249,14          |        |    |       |       |
| 34. Astarına adil davranmalıdır.                                       | 3.000-6.000 TL   | 160 | 259,11          | 13,336 | 4  | 0,010 | Kabul |
|                                                                        | 6.001-8.000 TL   | 144 | 270,32          |        |    |       |       |
|                                                                        | 8.001-10.000 TL  | 110 | 252,77          |        |    |       |       |
|                                                                        | 10.001-15.000 TL | 88  | 286,02          |        |    |       |       |
|                                                                        | 15.000 TL+       | 22  | 190,50          |        |    |       |       |
| 35. İşini titizlikle denetlemelidir.                                   | 3.000-6.000 TL   | 160 | 256,46          | 9,289  | 4  | 0,054 | Ret   |
|                                                                        | 6.001-8.000 TL   | 144 | 258,00          |        |    |       |       |
|                                                                        | 8.001-10.000 TL  | 110 | 258,15          |        |    |       |       |
|                                                                        | 10.001-15.000 TL | 88  | 295,89          |        |    |       |       |
|                                                                        | 15.000 TL+       | 22  | 224,05          |        |    |       |       |
| 36. Gerektiğinde hızlı karar alabilmelidir.                            | 3.000-6.000 TL   | 160 | 261,60          | 16,831 | 4  | 0,002 | Kabul |
|                                                                        | 6.001-8.000 TL   | 144 | 256,06          |        |    |       |       |
|                                                                        | 8.001-10.000 TL  | 110 | 252,65          |        |    |       |       |
|                                                                        | 10.001-15.000 TL | 88  | 303,73          |        |    |       |       |
|                                                                        | 15.000 TL+       | 22  | 195,59          |        |    |       |       |
| 37. Karar verirken astlarına söz hakkı vermemelidir.                   | 3.000-6.000 TL   | 160 | 248,28          | 17,734 | 4  | 0,001 | Kabul |
|                                                                        | 6.001-8.000 TL   | 144 | 271,19          |        |    |       |       |
|                                                                        | 8.001-10.000 TL  | 110 | 240,75          |        |    |       |       |
|                                                                        | 10.001-15.000 TL | 88  | 307,18          |        |    |       |       |
|                                                                        | 15.000 TL+       | 22  | 239,05          |        |    |       |       |
| 38. Kurallara ve prensiplere uymaya önem vermemelidir.                 | 3.000-6.000 TL   | 160 | 243,40          | 10,790 | 4  | 0,029 | Kabul |
|                                                                        | 6.001-8.000 TL   | 144 | 260,43          |        |    |       |       |
|                                                                        | 8.001-10.000 TL  | 110 | 260,72          |        |    |       |       |
|                                                                        | 10.001-15.000 TL | 88  | 300,61          |        |    |       |       |
|                                                                        | 15.000 TL+       | 22  | 271,41          |        |    |       |       |
| 39. İdeal lider yeri geldiğinde çıkarları için her şeyi kullanmalıdır. | 3.000-6.000 TL   | 160 | 239,76          | 27,015 | 4  | ,000  | Kabul |
|                                                                        | 6.001-8.000 TL   | 144 | 230,00          |        |    |       |       |
|                                                                        | 8.001-10.000 TL  | 110 | 286,34          |        |    |       |       |
|                                                                        | 10.001-15.000 TL | 88  | 312,57          |        |    |       |       |
|                                                                        | 15.000 TL+       | 22  | 301,95          |        |    |       |       |
| 40. Büyümeyi teşvik etmemelidir.                                       | 3.000-6.000 TL   | 160 | 242,81          | 12,609 | 4  | 0,013 | Kabul |
|                                                                        | 6.001-8.000 TL   | 144 | 256,88          |        |    |       |       |
|                                                                        | 8.001-10.000 TL  | 110 | 262,06          |        |    |       |       |
|                                                                        | 10.001-15.000 TL | 88  | 301,75          |        |    |       |       |
|                                                                        | 15.000 TL+       | 22  | 287,68          |        |    |       |       |

Tablo 4.11. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Gelir Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları (Devamı)

| İfadeler                                                           | Değişken         | N   | Sıra Ortalaması | H      | df | Sig.  | Onay  |
|--------------------------------------------------------------------|------------------|-----|-----------------|--------|----|-------|-------|
| 41. İyi çalışmalarını takdir etmelidir.                            | 3.000-6.000 TL   | 160 | 254,18          | 10,336 | 4  | 0,355 | Ret   |
|                                                                    | 6.001-8.000 TL   | 144 | 260,65          |        |    |       |       |
|                                                                    | 8.001-10.000 TL  | 110 | 248,23          |        |    |       |       |
|                                                                    | 10.001-15.000 TL | 88  | 298,68          |        |    |       |       |
|                                                                    | 15.000 TL+       | 22  | 261,77          |        |    |       |       |
| 42. Diğerlerinin düşüncelerine önem vermemelidir.                  | 3.000-6.000 TL   | 160 | 258,84          | 8,221  | 4  | 0,084 | Ret   |
|                                                                    | 6.001-8.000 TL   | 144 | 269,32          |        |    |       |       |
|                                                                    | 8.001-10.000 TL  | 110 | 240,35          |        |    |       |       |
|                                                                    | 10.001-15.000 TL | 88  | 287,23          |        |    |       |       |
|                                                                    | 15.000 TL+       | 22  | 256,32          |        |    |       |       |
| 43. Yeniliklere açık olmalıdır.                                    | 3.000-6.000 TL   | 160 | 252,89          | 16,032 | 4  | 0,450 | Ret   |
|                                                                    | 6.001-8.000 TL   | 144 | 262,01          |        |    |       |       |
|                                                                    | 8.001-10.000 TL  | 110 | 247,12          |        |    |       |       |
|                                                                    | 10.001-15.000 TL | 88  | 305,61          |        |    |       |       |
|                                                                    | 15.000 TL+       | 22  | 240,05          |        |    |       |       |
| 44. Astlarına güvenmelidir.                                        | 3.000-6.000 TL   | 160 | 251,66          | 15,409 | 4  | 0,004 | Kabul |
|                                                                    | 6.001-8.000 TL   | 144 | 250,10          |        |    |       |       |
|                                                                    | 8.001-10.000 TL  | 110 | 251,45          |        |    |       |       |
|                                                                    | 10.001-15.000 TL | 88  | 309,25          |        |    |       |       |
|                                                                    | 15.000 TL+       | 22  | 290,77          |        |    |       |       |
| 45. Astlarını dışarıya karşı savunmalıdır                          | 3.000-6.000 TL   | 160 | 243,46          | 8,790  | 4  | 0,067 | Ret   |
|                                                                    | 6.001-8.000 TL   | 144 | 261,50          |        |    |       |       |
|                                                                    | 8.001-10.000 TL  | 110 | 262,59          |        |    |       |       |
|                                                                    | 10.001-15.000 TL | 88  | 292,66          |        |    |       |       |
|                                                                    | 15.000 TL+       | 22  | 286,41          |        |    |       |       |
| 46. Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratmalıdır.             | 3.000-6.000 TL   | 160 | 231,46          | 28,659 | 4  | ,000  | Kabul |
|                                                                    | 6.001-8.000 TL   | 144 | 254,29          |        |    |       |       |
|                                                                    | 8.001-10.000 TL  | 110 | 263,86          |        |    |       |       |
|                                                                    | 10.001-15.000 TL | 88  | 304,70          |        |    |       |       |
|                                                                    | 15.000 TL+       | 22  | 366,32          |        |    |       |       |
| 47. Astlarının fikir ve önerilerini dinlemelidir.                  | 3.000-6.000 TL   | 160 | 253,95          | 7,248  | 4  | 0,123 | Ret   |
|                                                                    | 6.001-8.000 TL   | 144 | 255,69          |        |    |       |       |
|                                                                    | 8.001-10.000 TL  | 110 | 266,12          |        |    |       |       |
|                                                                    | 10.001-15.000 TL | 88  | 292,39          |        |    |       |       |
|                                                                    | 15.000 TL+       | 22  | 231,59          |        |    |       |       |
| 48. Rahat ulaşılabilir ve iletişime açık olmalıdır.                | 3.000-6.000 TL   | 160 | 261,26          | 8,136  | 4  | 0,087 | Ret   |
|                                                                    | 6.001-8.000 TL   | 144 | 252,49          |        |    |       |       |
|                                                                    | 8.001-10.000 TL  | 110 | 252,21          |        |    |       |       |
|                                                                    | 10.001-15.000 TL | 88  | 294,87          |        |    |       |       |
|                                                                    | 15.000 TL+       | 22  | 238,23          |        |    |       |       |
| 49. Örnek davranışlar sergilemelidir.                              | 3.000-6.000 TL   | 160 | 254,48          | 6,339  | 4  | 0,175 | Ret   |
|                                                                    | 6.001-8.000 TL   | 144 | 247,82          |        |    |       |       |
|                                                                    | 8.001-10.000 TL  | 110 | 276,32          |        |    |       |       |
|                                                                    | 10.001-15.000 TL | 88  | 282,32          |        |    |       |       |
|                                                                    | 15.000 TL+       | 22  | 268,59          |        |    |       |       |
| 50. İçinden çıktığı toplumun kültürel özelliklerini taşımamalıdır. | 3.000-6.000 TL   | 160 | 243,81          | 18,561 | 4  | 0,001 | Kabul |
|                                                                    | 6.001-8.000 TL   | 144 | 240,43          |        |    |       |       |
|                                                                    | 8.001-10.000 TL  | 110 | 275,26          |        |    |       |       |
|                                                                    | 10.001-15.000 TL | 88  | 299,80          |        |    |       |       |
|                                                                    | 15.000 TL+       | 22  | 329,86          |        |    |       |       |

Tablo 4.11. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Gelir Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları (Devamı)

| İfadeler                                                              | Değişken         | N   | Sıra Ortalaması | H      | df | Sig.  | Onay  |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------|-----|-----------------|--------|----|-------|-------|
| 51. Çalışanlarla benzer inanç, ümit ve beklentilere sahip olmalıdır.  | 3.000-6.000 TL   | 160 | 237,28          | 18,627 | 4  | 0,001 | Kabul |
|                                                                       | 6.001-8.000 TL   | 144 | 260,28          |        |    |       |       |
|                                                                       | 8.001-10.000 TL  | 110 | 252,08          |        |    |       |       |
|                                                                       | 10.001-15.000 TL | 88  | 307,05          |        |    |       |       |
|                                                                       | 15.000 TL+       | 22  | 334,41          |        |    |       |       |
| 52. Üstün bir imaj ya da ideale sahip olmalıdır.                      | 3.000-6.000 TL   | 160 | 231,21          | 17,059 | 4  | 0,002 | Kabul |
|                                                                       | 6.001-8.000 TL   | 144 | 257,11          |        |    |       |       |
|                                                                       | 8.001-10.000 TL  | 110 | 276,41          |        |    |       |       |
|                                                                       | 10.001-15.000 TL | 88  | 300,98          |        |    |       |       |
|                                                                       | 15.000 TL+       | 22  | 301,86          |        |    |       |       |
| 53. Yaptığı işlerde uzman gücüne dayanmalı ve uzmanlara güvenmelidir. | 3.000-6.000 TL   | 160 | 236,15          | 11,182 | 4  | 0,282 | Ret   |
|                                                                       | 6.001-8.000 TL   | 144 | 269,49          |        |    |       |       |
|                                                                       | 8.001-10.000 TL  | 110 | 263,70          |        |    |       |       |
|                                                                       | 10.001-15.000 TL | 88  | 289,07          |        |    |       |       |
|                                                                       | 15.000 TL+       | 22  | 296,14          |        |    |       |       |
| 54. Yönetimi altındakilere psikolojik tatmin sağlamalıdır.            | 3.000-6.000 TL   | 160 | 240,04          | 7,249  | 4  | 0,123 | Ret   |
|                                                                       | 6.001-8.000 TL   | 144 | 264,29          |        |    |       |       |
|                                                                       | 8.001-10.000 TL  | 110 | 280,45          |        |    |       |       |
|                                                                       | 10.001-15.000 TL | 88  | 272,50          |        |    |       |       |
|                                                                       | 15.000 TL+       | 22  | 284,41          |        |    |       |       |
| 55. Lider, kimsenin düşünemediğini düşünmelidir.                      | 3.000-6.000 TL   | 160 | 234,51          | 17,583 | 4  | 0,001 | Kabul |
|                                                                       | 6.001-8.000 TL   | 144 | 254,35          |        |    |       |       |
|                                                                       | 8.001-10.000 TL  | 110 | 271,28          |        |    |       |       |
|                                                                       | 10.001-15.000 TL | 88  | 305,89          |        |    |       |       |
|                                                                       | 15.000 TL+       | 22  | 301,95          |        |    |       |       |

“Boyu uzun olmalıdır” ifadesi, “ $p=,000<0,05$ ” olduğundan dolayı gelir değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. “Boyu uzun olmalıdır” ifadesine en çok katılan 6.001-8.000 TL (202,19) aralığında gelire sahip olan katılımcılar; en az katılan ise 15.000 TL ve üzeri (361,05) aralığında gelire sahip olan katılımcılardır. Bu ifade için hangi gelir aralıkları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, 3.000-6.000 TL gelir aralığı ile 6.001-8.000 TL, 10.001-15.000 TL ve 15.000 ve üzeri gelir aralıkları; 6.001-8.000 TL gelir aralığı ile diğer tüm gelir aralıkları; 8.001-10.000 TL gelir aralığı ile 15.000 TL ve üzeri gelir aralığı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

“Şişman olmamalıdır” ifadesi, “ $p=,005<0,05$ ” olduğundan dolayı gelir değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. “Şişman olmamalıdır” ifadesine en çok katılan 6.001-8.000 TL (237,56) aralığında gelire sahip olan katılımcılar; en az katılan ise 15.000 TL ve üzeri (338,50) aralığında gelire sahip olan katılımcılardır. Bu ifade için hangi gelir aralıkları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, 15.000 TL ve üzeri gelir

aralığı ile 3.000-6.000 ve 6.001-8.000 gelir aralıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

“Renkli göze sahip olmalıdır” ifadesi, “ $p=,005<0,05$ ” olduğundan dolayı gelir değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. “Renkli göze sahip olmalıdır” ifadesine en çok katılan 6.001-8.000 TL (241,67) aralığında gelire sahip olan katılımcılar; en az katılan ise 15.000 TL ve üzeri (321,32) aralığında gelire sahip olan katılımcılardır. Bu ifade için hangi gelir aralıkları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, 3.000-6.000 TL gelir aralığı ile 10.001-15.000 TL ve 15.000 TL ve üzeri gelir aralıkları; 6.001-8.000 TL gelir aralığı ile 10.001-15.000 TL ve 15.000 TL ve üzeri gelir aralıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

“Bıyıklı veya sakallı olmalıdır” ifadesi, “ $p=,000<0,05$ ” olduğundan dolayı gelir değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. “Bıyıklı veya sakallı olmalıdır” ifadesine en çok katılan 6.001-8.000 TL (240,46) aralığında gelire sahip olan katılımcılar; en az katılan ise 15.000 TL ve üzeri (346,14) aralığında gelire sahip olan katılımcılardır. Bu ifade için hangi gelir aralıkları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, 3.000-6.000 TL gelir aralığı ile 10.001-15.000 TL ve 15.000 TL ve üzeri gelir aralığı; 6.001-8.000 TL gelir aralığı ile 10.001-15.000 TL ve 15.000 TL ve üzeri gelir aralıkları; 8.001-10.000 gelir aralığı ile 15.000 TL ve üzeri gelir aralığı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

“Yaşı büyük olmalıdır” ifadesi, “ $p=,002<0,05$ ” olduğundan dolayı gelir değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. “Yaşı büyük olmalıdır” ifadesine en çok katılan 6.001-8.000 TL (236,46) aralığında gelire sahip olan katılımcılar; en az katılan ise 15.000 TL ve üzeri (333,41) aralığında gelire sahip olan katılımcılardır. Bu ifade için hangi gelir aralıkları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, 10.001-15.000 TL gelir aralığı ile 3.000-6.000 TL ve 6.001-8.000 TL gelir aralıkları; 15.000 TL ve üzeri gelir aralığı ile 6.001-8.000 TL gelir aralığı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

“Etkileyici bir fiziki görünüşe sahip olmalıdır” ifadesi, “ $p=,000<0,05$ ” olduğundan dolayı gelir değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. “Etkileyici bir fiziki görünüşe sahip olmalıdır” ifadesine en çok katılan 6.001-8.000 TL (205,69) aralığında gelire sahip olan katılımcılar; en az katılan ise 15.000 TL ve üzeri (384,59) aralığında gelire sahip olan katılımcılardır. Bu ifade için hangi gelir aralıkları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, 6.001-8.000 TL gelir aralığı ile diğer tüm gelir aralıkları ve 15.000 TL ve üzeri gelir aralığı ile diğer tüm gelir aralıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

“Etkileyici hitabete ve ses tonuna sahip olmalıdır” ifadesi, “ $p=,001<0,05$ ” olduğundan dolayı gelir değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. “Etkileyici hitabete ve ses tonuna sahip olmalıdır” ifadesine en çok katılan 6.001-8.000 TL (232,10) aralığında gelire sahip olan katılımcılar; en az katılan ise 15.000 TL ve üzeri (319,86) aralığında gelire sahip olan katılımcılardır. Bu ifade için hangi gelir aralıkları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, 10.001-15.000 TL gelir aralığı ile 6.001-8.000 TL ve 8.001-10.000 TL gelir aralıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

“Kişisel temizliğine ve giyimine dikkat etmelidir” ifadesi, “ $p=,014<0,05$ ” olduğundan dolayı gelir değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. “Kişisel temizliğine ve giyimine dikkat etmelidir” ifadesine en çok katılan 6.001-8.000 TL (242,72) aralığında gelire sahip olan katılımcılar; en az katılan ise 10.001- 15.000 TL (303,36) aralığında gelire sahip olan katılımcılardır. Bu ifade için hangi gelir aralıkları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, 6.001-8.000 TL ile 10.001-15.000 TL gelir aralığı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

“Güler yüzlü olmalıdır” ifadesi, “ $p=,002<0,05$ ” olduğundan dolayı gelir değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. “Güler yüzlü olmalıdır” ifadesine en çok katılan 15.000 TL ve üzeri (173,77) aralığında gelire sahip olan katılımcılar; en az katılan ise 10.001- 15.000 TL (297,75) aralığında gelire sahip olan katılımcılardır. Bu ifade için hangi gelir aralıkları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, 15.000 TL ve üzeri gelir

aralığı ile diğer tüm gelir aralıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

“Duygularından arınmış olmalıdır” ifadesi, “ $p=,000<0,05$ ” olduğundan dolayı gelir değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. “Duygularından arınmış olmalıdır” ifadesine en çok katılan 3.000-6.000 TL (220,34) aralığında gelire sahip olan katılımcılar; en az katılan ise 8.001-10.000 TL (314,17) aralığında gelire sahip olan katılımcılardır. Bu ifade için hangi gelir aralıkları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, 3.000-6.000 TL gelir aralığı ile 8.001-10.000 TL ve 10.001-15.000 TL gelir aralıkları; 6.001-8.000 TL gelir aralığı ile 8.001-10.000 ve 10.001-15.000 TL gelir aralıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

“Cesaretli olmalıdır” ifadesi, “ $p=,001<0,05$ ” olduğundan dolayı gelir değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. “Cesaretli olmalıdır” ifadesine en çok katılan 15.000 TL ve üzeri (209,68) aralığında gelire sahip olan katılımcılar; en az katılan ise 10.001-15.000 TL (303,18) aralığında gelire sahip olan katılımcılardır. Bu ifade için hangi gelir aralıkları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, 10.001-15.000 TL gelir aralığı ile 3.000-6.000 TL, 6.001-8.000 TL ve 15.000 TL ve üzeri gelir aralıkları; 15.000 TL ve üzeri gelir aralığı ile 8.001-10.000 TL gelir aralığı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

“İdeal bir lider otoriteden dolayı zorlama, tehdit ve güç kullanmalıdır” ifadesi, “ $p=,000<0,05$ ” olduğundan dolayı gelir değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. “İdeal bir lider otoriteden dolayı zorlama, tehdit ve güç kullanmalıdır” ifadesine en çok katılan 15.000 TL ve üzeri (205,23) aralığında gelire sahip olan katılımcılar; en az katılan ise 10.001-15.000 TL (310,05) aralığında gelire sahip olan katılımcılardır. Bu ifade için hangi gelir aralıkları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, 10.001-15.000 TL gelir aralığı ile 3.000-6.000 TL, 6.001-8.000 TL ve 15.000 TL ve üzeri gelir aralıkları; 6.001-8.000 TL gelir aralığı ile 8.001-10.000 TL gelir aralığı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

“Otoriteden dolayı liderin her sözü emir olarak algılanmalıdır” ifadesi, “ $p=,000<0,05$ ” olduğundan dolayı gelir değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. “Otoriteden dolayı liderin her sözü emir olarak algılanmalıdır” ifadesine en çok katılan 6.001-8.000 TL (219,00) aralığında gelire sahip olan katılımcılar; en az katılan ise 10.001-15.000 TL (321,09) aralığında gelire sahip olan katılımcılardır. Bu ifade için hangi gelir aralıkları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, 6.001-8.000 TL gelir aralığı ile 8.001-10.000 TL ve 10.001-15.000 TL gelir aralıkları arasında; 10.001-15.000 TL gelir aralığı ile 3.000-6.000 TL gelir aralığı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

“Kararları bizzat kendisi almalıdır” ifadesi, “ $p=,000<0,05$ ” olduğundan dolayı gelir değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. “Kararları bizzat kendisi almalıdır” ifadesine en çok katılan 3.000-6.000 TL (227,49) aralığında gelire sahip olan katılımcılar; en az katılan ise 10.001-15.000 TL (323,25) aralığında gelire sahip olan katılımcılardır. Bu ifade için hangi gelir aralıkları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, 3.000-6.000 TL gelir aralığı ile 8.001-10.000 TL, 10.001-15.000 TL ve 15.000 TL ve üzeri gelir aralıkları; 6.001-8.000 TL gelir aralığı ile 8.001-10.000, 10.001-15.000 ve 15.000 TL ve üzeri gelir aralıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

“Liderin otoritesini kullanmasından dolayı diğer çalışanlar, kendini sevdirmeye yoluna başvurmalıdır” ifadesi, “ $p=,000<0,05$ ” olduğundan dolayı gelir değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. “Liderin otoritesini kullanmasından dolayı diğer çalışanlar, kendini sevdirmeye yoluna başvurmalıdır” ifadesine en çok katılan 3.000-6.000 TL (211,01) aralığında gelire sahip olan katılımcılar; en az katılan ise 10.001-15.000 TL (321,43) aralığında gelire sahip olan katılımcılardır. Bu ifade için hangi gelir aralıkları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, 3.000-6.000 TL gelir ile diğer tüm gelir aralıkları; 6.001-8.000 TL gelir ile 10.001-15.000 TL gelir aralığı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

“Karar alırken risklerden kaçınmalıdır” ifadesi, “ $p=,000<0,05$ ” olduğundan dolayı gelir değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. “Karar alırken risklerden kaçınmalıdır” ifadesine en çok katılan 3.000-6.000 TL(205,40) aralığında gelire

sahip olan katılımcılar; en az katılan ise 15.000 TL ve üzeri (353,23) aralığında gelire sahip olan katılımcılardır. Bu ifade için hangi gelir aralıkları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, 3.000-6.000 TL gelir ile diğer tüm gelir aralıkları; 6.001-8.000 TL ile diğer tüm gelir aralıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

“Arkadaşça davranmalıdır” ifadesi, “ $p=,001<0,05$ ” olduğundan dolayı gelir değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. “Arkadaşça davranmalıdır” ifadesine en çok katılan 3.000-6.000 TL (234,66) aralığında gelire sahip olan katılımcılar; en az katılan ise 15.000 TL ve üzeri (317,95) aralığında gelire sahip olan (317,95) katılımcılardır. Bu ifade için hangi gelir aralıkları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, 3.000-6.000 TL ile 10.001-15.000 TL gelir aralıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

“İdeal lider gerektiğinde kendisinden çekinilen biri olabilmelidir” ifadesi, “ $p=,000<0,05$ ” olduğundan dolayı gelir değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. “İdeal lider gerektiğinde kendisinden çekinilen biri olabilmelidir” ifadesine en çok katılan 6.001-8.000 TL (219,46) aralığında gelire sahip olan katılımcılar; en az katılan ise 10.001-15.000 TL (312,94) aralığında gelire sahip olan katılımcılardır. Bu ifade için hangi gelir aralıkları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, 6.001-8.000 TL gelir aralığı ile 8.001-10.000 TL ve 10.001-15.000 TL gelir aralıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

“Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilmelidir” ifadesi, “ $p=,001<0,05$ ” olduğundan dolayı gelir değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. “Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilmelidir” ifadesine en çok katılan 3.000-6.000 TL (234,55) aralığında gelire sahip olan katılımcılar; en az katılan ise 15.000 TL ve üzeri (312,05) aralığında gelire sahip olan katılımcılardır. Bu ifade için hangi gelir aralıkları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, 3.000-6.000 TL gelir aralığı ile 10.001-15.000 TL gelir aralığı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

“Astlarına adil davranmalıdır” ifadesi, “ $p=,010<0,05$ ” olduğundan dolayı gelir değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. “Astlarına adil davranmalıdır” ifadesine en çok katılan 15.000 TL ve üzeri (190,50) gelir aralığına sahip olan katılımcılar; en az katılan ise 10.001-15.000 TL (286,02) aralığında gelire sahip olan katılımcılardır. Bu ifade için hangi gelir aralıkları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, 15.000 TL ve üzeri gelir aralığı ile diğer tüm gelir aralıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

“Gerektiğinde hızlı karar alabilmelidir” ifadesi, “ $p=,002<0,05$ ” olduğundan dolayı gelir değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. “Gerektiğinde hızlı karar alabilmelidir” ifadesine en çok katılan 15.000 TL ve üzeri (195,59) gelir aralığına sahip olan katılımcılar; en az katılan ise 10.001-15.000 TL (303,73) aralığında gelire sahip olan katılımcılardır. Bu ifade için hangi gelir aralıkları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, 15.000 TL ve üzeri gelir aralığı ile diğer tüm gelir aralıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

“Karar verirken astlarına söz hakkı vermelidir” ifadesi, “ $p=,001<0,05$ ” olduğundan dolayı gelir değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. “Karar verirken astlarına söz hakkı vermelidir” ifadesine en çok katılan 15.000 TL ve üzeri (239,05) gelir aralığına sahip olan katılımcılar; en az katılan ise 10.001-15.000 TL (307,18) aralığında gelire sahip olan katılımcılardır. Bu ifade için hangi gelir aralıkları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, 10.001-15.000 TL gelir aralığı ile 3.000-6.000 TL ve 8.001-10.000 TL gelir aralıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

“Kurallara ve prensiplere uymaya önem vermelidir” ifadesi, “ $p=,029<0,05$ ” olduğundan dolayı gelir değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. “Kurallara ve prensiplere uymaya önem vermelidir” ifadesine en çok katılan 3.000-6.000 TL (243,40) gelir aralığına sahip olan katılımcılar; en az katılan ise 10.001-15.000 TL (300,61) aralığında gelire sahip olan katılımcılardır. Bu ifade için hangi gelir aralıkları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, 3.000-6.000 TL gelir aralığı ile 10.001-15.000 TL gelir aralıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

“İdeal lider yeri geldiğinde çıkarları için her şeyi kullanmalıdır” ifadesi, “ $p=,000<0,05$ ” olduğundan dolayı gelir değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. “İdeal lider yeri geldiğinde çıkarları için her şeyi kullanmalıdır” ifadesine en çok katılan 6.001-8.000 TL (230,00) gelir aralığına sahip olan katılımcılar; en az katılan ise 10.001-15.000 TL (312,57) aralığında gelire sahip olan katılımcılardır. Bu ifade için hangi gelir aralıkları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, 3.000-6.000 TL gelir aralığı ile 10.001-15.000 TL, 15.000 TL ve üzeri gelir aralıkları; 6.001-8.000 TL ile 10.001-15.000, 15.000 TL ve üzeri gelir aralıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

“Büyümeyi teşvik etmelidir” ifadesi, “ $p=,013<0,05$ ” olduğundan dolayı gelir değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. “Büyümeyi teşvik etmelidir” ifadesine en çok katılan 3.000-6.000 TL (242,81) gelir aralığına sahip olan katılımcılar; en az katılan ise 10.001-15.000 TL (301,75) aralığında gelire sahip olan katılımcılardır. Bu ifade için hangi gelir aralıkları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, 10.001-15.000 TL gelir aralığı ile 3.000-6.000 TL ile 6.001-8.000 TL gelir aralıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

“Astlarına güvenmelidir” ifadesi, “ $p=,004<0,05$ ” olduğundan dolayı gelir değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. “Astlarına güvenmelidir” ifadesine en çok katılan 6.001-8.000 TL (250,10) gelir aralığına sahip olan katılımcılar; en az katılan ise 10.001-15.000 TL (309,25) aralığında gelire sahip olan katılımcılardır. Bu ifade için hangi gelir aralıkları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, 6.001-8.000 TL gelir aralığı ile 10.001-15.000 TL gelir aralığı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

“Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratmalıdır” ifadesi, “ $p=,000<0,05$ ” olduğundan dolayı gelir değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. “Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratmalıdır” ifadesine en çok katılan 3.000-6.000 TL (231,46) gelir aralığına sahip olan katılımcılar; en az katılan ise 15.000 TL ve üzeri (366,32) aralığında gelire sahip olan katılımcılardır. Bu ifade için hangi gelir aralıkları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden “Tamhane Testi”

uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, 3.000-6.000 TL gelir aralığı ile 10.001-15.000 TL, 15.000 TL ve üzeri gelir aralıkları; 6.001-8.000 TL gelir aralığı ile 15.000 TL ve üzeri gelir aralığı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

“İçinden çıktığı toplumun kültürel özelliklerini taşımalıdır” ifadesi, “ $p=,001<0,05$ ” olduğundan dolayı gelir değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. “İçinden çıktığı toplumun kültürel özelliklerini taşımalıdır” ifadesine en çok katılan 6.001-8.000 TL (240,43) gelir aralığına sahip olan katılımcılar; en az katılan ise 15.000 TL ve üzeri (329,86) aralığında gelire sahip olan katılımcılardır. Bu ifade için hangi gelir aralıkları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, 10.001-15.000 TL gelir aralığı ile 3.000-6.000 TL ve 6.001-8.000 TL gelir aralığı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Çalışanlarla benzer inanç, ümit ve beklentilere sahip olmalıdır” ifadesi, “ $p=,001<0,05$ ” olduğundan dolayı gelir değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. “Çalışanlarla benzer inanç, ümit ve beklentilere sahip olmalıdır” ifadesine en çok katılan 3.000-6.000 TL (237,28) gelir aralığına sahip olan katılımcılar; en az katılan ise 15.000 TL ve üzeri (334,41) aralığında gelire sahip olan katılımcılardır. Bu ifade için hangi gelir aralıkları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, 3.000-6.000 TL gelir aralığı ile 10.001-15.000 TL, 15.000 TL ve üzeri gelir aralıkları; 15.000 TL ve üzeri gelir aralığı ile 8.001-10.000 TL gelir aralığı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

“Üstün bir imaj ya da ideale sahip olmalıdır” ifadesi, “ $p=,002<0,05$ ” olduğundan dolayı gelir değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. “Üstün bir imaj ya da ideale sahip olmalıdır” ifadesine en çok katılan 3.000-6.000 TL (231,21) gelir aralığına sahip olan katılımcılar; en az katılan ise 15.000 TL ve üzeri (301,86) aralığında gelire sahip olan katılımcılardır. Bu ifade için hangi gelir aralıkları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, 3.000-6.000 TL gelir aralığı ile 10.001-15.000 TL gelir aralığı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

“Lider, kimsenin düşünemediğini düşünmelidir” ifadesi, “ $p=,001<0,05$ ” olduğundan dolayı gelir değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. “Lider, kimsenin düşünemediğini düşünmelidir” ifadesine en çok katılan 3.000-6.000 TL (234,51) gelir aralığına sahip olan katılımcılar; en az katılan ise 15.000 TL ve üzeri (391,95) aralığında gelire sahip olan katılımcılardır. Bu ifade için hangi gelir aralıkları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, 3.000-6.000 TL ile 10.001-15.000 TL gelir aralığı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Araştırmada hangi gelir düzeyleri arasında fark olduğunu tespit etmek için yapılan Post Hoc testlerinden olan Tamhane testleri Ek 3’te mevcuttur.

İdeal liderin özgüvenli, soğukkanlı, canlı, enerjik, mücadeleci, ileri görüşlü, esnek olması, değişime, eleştirilere, iletişime ve yenilere açık olması, rahat ulaşılabilmesi, örnek davranışlar sergilemesi gelir değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

İdeal liderin yönetsel anlamda yeni fikirleri teşvik etmesi, açık ve dürüst bir yöntem izlemesi, gelecek hakkında planlar yapması, talimatlarını anlaşılır bir şekilde vermesi, olayları irdeleyerek ve düşünerek karar alması, işini titizlikle denetlemesi, yaptığı işlerde uzman gücüne dayanması, yönetimi altındakilere psikolojik tatmin sağlaması gelir değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

İdeal liderin çalışma arkadaşlarına bir birey olarak saygı göstermesi, fikir ve düşüncelerine önem vermesi, onları dışarıya karşı savunması, çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratması, iyi çalışmalarını takdir etmesi, gelir değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

#### **4.4.5. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Çalışma Şekli Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuçlar**

Araştırmaya katılan katılımcıların çalışma şekli değişkenine göre ideal liderlik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yapılan Kruskal-Wallis H Testi sonucuna göre, çalışma şekli değişkeni “ $p=,047<0,5$ ” olduğundan dolayı, katılımcıların çalışma şekli değişkeni ile ideal liderlik özellikleri arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

**“H5: Katılımcıların çalışma şekillerine göre ideal liderlik özellikleri anlamlı bir farklılık göstermektedir.”** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.12. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Çalışma Şekli Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Genel Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

| Değişken      | N   | Sıra Ortalaması | H     | df | Sig. | Onay  |
|---------------|-----|-----------------|-------|----|------|-------|
| Memur         | 428 | 264,91          | 6,096 | 2  | ,047 | Kabul |
| İşçi          | 32  | 200,50          |       |    |      |       |
| Sözleşmeli P. | 64  | 277,41          |       |    |      |       |

Liderlik ölçeğinde yer alan 55 ifadenin katılımcıların çalışma şekli değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğine yönelik Kruskal Wallis H Testi sonuçları Tablo 4.13.'te verilmiştir.

Tablo 4.13. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Çalışma Şekli Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

| İfadeler                                              | Değişken      | N   | Sıra Ortalaması | H      | df | Sig.  | Onay  |
|-------------------------------------------------------|---------------|-----|-----------------|--------|----|-------|-------|
| 1. Boyu uzun olmalıdır.                               | Memur         | 428 | 268,64          | 13,068 | 2  | 0,001 | Kabul |
|                                                       | İşçi          | 32  | 172,13          |        |    |       |       |
|                                                       | Sözleşmeli P. | 64  | 266,59          |        |    |       |       |
| 2. Şişman olmamalıdır.                                | Memur         | 428 | 264,47          | 2,570  | 2  | 0,277 | Ret   |
|                                                       | İşçi          | 32  | 222,69          |        |    |       |       |
|                                                       | Sözleşmeli P. | 64  | 269,25          |        |    |       |       |
| 3. Renkli göze sahip olmalıdır.                       | Memur         | 428 | 264,80          | 4,568  | 2  | 0,102 | Ret   |
|                                                       | İşçi          | 32  | 211,44          |        |    |       |       |
|                                                       | Sözleşmeli P. | 64  | 272,63          |        |    |       |       |
| 4. Bıyıklı veya sakallı olmalıdır.                    | Memur         | 428 | 267,64          | 9,225  | 2  | 0,010 | Kabul |
|                                                       | İşçi          | 32  | 187,81          |        |    |       |       |
|                                                       | Sözleşmeli P. | 64  | 265,50          |        |    |       |       |
| 5. Yaşı büyük olmalıdır.                              | Memur         | 428 | 266,78          | 7,767  | 2  | 0,021 | Kabul |
|                                                       | İşçi          | 32  | 193,13          |        |    |       |       |
|                                                       | Sözleşmeli P. | 64  | 268,59          |        |    |       |       |
| 6. Etkileyici bir fiziki görünüşe sahip olmalıdır.    | Memur         | 428 | 263,50          | 6,574  | 2  | 0,037 | Kabul |
|                                                       | İşçi          | 32  | 203,94          |        |    |       |       |
|                                                       | Sözleşmeli P. | 64  | 285,06          |        |    |       |       |
| 7. Etkileyici hitabete ve ses tonuna sahip olmalıdır. | Memur         | 428 | 259,54          | 2,457  | 2  | 0,293 | Ret   |
|                                                       | İşçi          | 32  | 253,06          |        |    |       |       |
|                                                       | Sözleşmeli P. | 64  | 287,03          |        |    |       |       |
| 8. Kişisel temizliğine ve giyimine dikkat etmelidir.  | Memur         | 428 | 260,64          | 1,419  | 2  | 0,492 | Ret   |
|                                                       | İşçi          | 32  | 289,06          |        |    |       |       |
|                                                       | Sözleşmeli P. | 64  | 261,63          |        |    |       |       |
| 9. Öz güveni yüksek olmalıdır.                        | Memur         | 428 | 258,14          | 3,594  | 2  | 0,166 | Ret   |
|                                                       | İşçi          | 32  | 264,38          |        |    |       |       |
|                                                       | Sözleşmeli P. | 64  | 290,75          |        |    |       |       |
| 10. Güler yüzlü olmalıdır.                            | Memur         | 428 | 262,47          | 1,810  | 2  | 0,405 | Ret   |
|                                                       | İşçi          | 32  | 288,31          |        |    |       |       |
|                                                       | Sözleşmeli P. | 64  | 249,81          |        |    |       |       |
| 11. Soğukkanlı olmalıdır.                             | Memur         | 428 | 261,41          | 3,588  | 2  | 0,166 | Ret   |
|                                                       | İşçi          | 32  | 302,69          |        |    |       |       |
|                                                       | Sözleşmeli P. | 64  | 249,69          |        |    |       |       |

Tablo 4.13. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Çalışma Şekli Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları (Devamı)

| İfadeler                                                                                                 | Değişken                       | N               | Sıra Ortalaması            | H      | df | Sig.  | Onay  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------|----------------------------|--------|----|-------|-------|
| 12. Duygularından arınmış olmalıdır.                                                                     | Memur<br>İşçi<br>Sözleşmeli P. | 428<br>32<br>64 | 270,10<br>212,44<br>236,72 | 6,860  | 2  | 0,032 | Kabul |
| 13. Canlı ve enerjik olmalıdır.                                                                          | Memur<br>İşçi<br>Sözleşmeli P. | 428<br>32<br>64 | 263,55<br>253,06<br>260,22 | 0,212  | 2  | 0,900 | Ret   |
| 14. Cesaretli olmalıdır.                                                                                 | Memur<br>İşçi<br>Sözleşmeli P. | 428<br>32<br>64 | 260,06<br>258,75<br>280,69 | 1,470  | 2  | 0,480 | Ret   |
| 15. Mücadele ruhu olmalıdır.                                                                             | Memur<br>İşçi<br>Sözleşmeli P. | 428<br>32<br>64 | 259,82<br>290,75<br>266,31 | 1,887  | 2  | 0,389 | Ret   |
| 16. Vizyon sahibi olmalıdır.                                                                             | Memur<br>İşçi<br>Sözleşmeli P. | 428<br>32<br>64 | 261,12<br>297,31<br>254,34 | 2,922  | 2  | 0,232 | Ret   |
| 17. Esnek ve değişime açık olmalıdır.                                                                    | Memur<br>İşçi<br>Sözleşmeli P. | 428<br>32<br>64 | 262,43<br>295,13<br>246,69 | 3,020  | 2  | 0,221 | Ret   |
| 18. İdeal bir lider Otoriteden dolayı zorlama, tehdit ve güç kullanmalıdır.                              | Memur<br>İşçi<br>Sözleşmeli P. | 428<br>32<br>64 | 269,31<br>105,69<br>295,34 | 42,952 | 2  | ,000  | Kabul |
| 19. Otoriteden dolayı liderin her sözü emir olarak algılanmalıdır.                                       | Memur<br>İşçi<br>Sözleşmeli P. | 428<br>32<br>64 | 271,26<br>135,81<br>267,25 | 25,820 | 2  | ,000  | Kabul |
| 20. Kararları bizzat kendisi almalıdır.                                                                  | Memur<br>İşçi<br>Sözleşmeli P. | 428<br>32<br>64 | 275,37<br>124,63<br>245,34 | 32,555 | 2  | ,000  | Kabul |
| 21. Liderin otoritesini kullanmasından dolayı diğer çalışanlar, kendini sevdirmeye yoluna başvurmalıdır. | Memur<br>İşçi<br>Sözleşmeli P. | 428<br>32<br>64 | 278,89<br>113,13<br>227,59 | 42,207 | 2  | ,000  | Kabul |
| 22. Yeni fikirleri teşvik etmelidir.                                                                     | Memur<br>İşçi<br>Sözleşmeli P. | 428<br>32<br>64 | 262,77<br>262,88<br>260,53 | 0,017  | 2  | 0,992 | Ret   |
| 23. Eleştirilere açık olmalıdır.                                                                         | Memur<br>İşçi<br>Sözleşmeli P. | 428<br>32<br>64 | 265,71<br>248,69<br>247,91 | 1,461  | 2  | 0,482 | Ret   |
| 24. Karar alırken risklerden kaçınmalıdır.                                                               | Memur<br>İşçi<br>Sözleşmeli P. | 428<br>32<br>64 | 264,81<br>222,06<br>267,28 | 2,572  | 2  | 0,276 | Ret   |
| 25. Açık ve dürüst bir yöntem izlemelidir.                                                               | Memur<br>İşçi<br>Sözleşmeli P. | 428<br>32<br>64 | 263,62<br>282,63<br>244,97 | 2,154  | 2  | 0,341 | Ret   |
| 26. Arkadaşça davranmalıdır.                                                                             | Memur<br>İşçi<br>Sözleşmeli P. | 428<br>32<br>64 | 263,47<br>261,56<br>256,47 | 0,135  | 2  | 0,935 | Ret   |
| 27. İdeal lider gerektiğinde kendisinden çekinilen biri olabilmelidir.                                   | Memur<br>İşçi<br>Sözleşmeli P. | 428<br>32<br>64 | 269,45<br>203,56<br>237,56 | 8,199  | 2  | 0,017 | Kabul |

Tablo 4.13. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Çalışma Şekli Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları (Devamı)

| İfadeler                                                               | Değişken                       | N               | Sıra Ortalaması            | H      | df | Sig.  | Onay  |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------|----------------------------|--------|----|-------|-------|
| 28. Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilmelidir.                 | Memur<br>İşçi<br>Sözleşmeli P. | 428<br>32<br>64 | 262,01<br>270,00<br>262,00 | 0,105  | 2  | 0,949 | Ret   |
| 29. Gelecek hakkında planlar yapmalıdır.                               | Memur<br>İşçi<br>Sözleşmeli P. | 428<br>32<br>64 | 261,73<br>241,75<br>278,00 | 1,736  | 2  | 0,420 | Ret   |
| 30. Talimatlarını anlaşılır bir şekilde vermelidir.                    | Memur<br>İşçi<br>Sözleşmeli P. | 428<br>32<br>64 | 260,23<br>289,50<br>264,16 | 1,580  | 2  | 0,454 | Ret   |
| 31. Astlarına bir birey olarak saygı göstermelidir.                    | Memur<br>İşçi<br>Sözleşmeli P. | 428<br>32<br>64 | 266,31<br>263,38<br>236,56 | 3,248  | 2  | 0,197 | Ret   |
| 32. Olayları irdeleyerek ve düşünerek karar almalıdır.                 | Memur<br>İşçi<br>Sözleşmeli P. | 428<br>32<br>64 | 265,97<br>259,63<br>240,75 | 2,296  | 2  | 0,317 | Ret   |
| 33. Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratmalıdır.             | Memur<br>İşçi<br>Sözleşmeli P. | 428<br>32<br>64 | 259,82<br>274,63<br>274,34 | 0,991  | 2  | 0,609 | Ret   |
| 34. Astlarına adil davranmalıdır.                                      | Memur<br>İşçi<br>Sözleşmeli P. | 428<br>32<br>64 | 263,52<br>291,69<br>241,09 | 4,138  | 2  | 0,126 | Ret   |
| 35. İşini titizlikle denetlemelidir.                                   | Memur<br>İşçi<br>Sözleşmeli P. | 428<br>32<br>64 | 261,22<br>300,31<br>252,13 | 3,503  | 2  | 0,174 | Ret   |
| 36. Gerekğinde hızlı karar alabilmelidir.                              | Memur<br>İşçi<br>Sözleşmeli P. | 428<br>32<br>64 | 256,05<br>311,13<br>281,31 | 7,379  | 2  | 0,118 | Ret   |
| 37. Karar verirken astlarına söz hakkı vermelidir.                     | Memur<br>İşçi<br>Sözleşmeli P. | 428<br>32<br>64 | 261,37<br>271,00<br>265,78 | 0,222  | 2  | 0,895 | Ret   |
| 38. Kurallara ve prensiplere uymaya önem vermelidir.                   | Memur<br>İşçi<br>Sözleşmeli P. | 428<br>32<br>64 | 261,37<br>295,56<br>253,53 | 2,323  | 2  | 0,313 | Ret   |
| 39. İdeal lider yeri geldiğinde çıkarları için her şeyi kullanmalıdır. | Memur<br>İşçi<br>Sözleşmeli P. | 428<br>32<br>64 | 270,68<br>183,00<br>239,63 | 13,034 | 2  | 0,001 | Kabul |
| 40. Büyümeyi teşvik etmelidir.                                         | Memur<br>İşçi<br>Sözleşmeli P. | 428<br>32<br>64 | 258,80<br>286,69<br>275,16 | 2,032  | 2  | 0,362 | Ret   |
| 41. İyi çalışmalarını takdir etmelidir.                                | Memur<br>İşçi<br>Sözleşmeli P. | 428<br>32<br>64 | 261,71<br>290,75<br>253,63 | 2,137  | 2  | 0,344 | Ret   |
| 42. Diğerlerinin düşüncelerine önem vermelidir.                        | Memur<br>İşçi<br>Sözleşmeli P. | 428<br>32<br>64 | 260,53<br>292,19<br>260,84 | 2,103  | 2  | 0,349 | Ret   |
| 43. Yeniliklere açık olmalıdır.                                        | Memur<br>İşçi<br>Sözleşmeli P. | 428<br>32<br>64 | 263,83<br>282,44<br>243,66 | 2,693  | 2  | 0,260 | Ret   |
| 44. Astlarına güvenmelidir.                                            | Memur<br>İşçi<br>Sözleşmeli P. | 428<br>32<br>64 | 258,51<br>286,69<br>277,06 | 2,279  | 2  | 0,320 | Ret   |

Tablo 4.13. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Çalışma Şekli Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları (Devamı)

| İfadeler                                                              | Değişken                       | N               | Sıra Ortalaması            | H      | df | Sig.  | Onay  |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------|----------------------------|--------|----|-------|-------|
| 45. Astlarını dışarıya karşı savunmalıdır.                            | Memur<br>İşçi<br>Sözleşmeli P. | 428<br>32<br>64 | 262,31<br>271,44<br>259,28 | 0,189  | 2  | 0,910 | Ret   |
| 46. Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratmalıdır.                | Memur<br>İşçi<br>Sözleşmeli P. | 428<br>32<br>64 | 265,95<br>237,94<br>251,69 | 1,638  | 2  | 0,441 | Ret   |
| 47. Astlarının fikir ve önerilerini dinlemelidir.                     | Memur<br>İşçi<br>Sözleşmeli P. | 428<br>32<br>64 | 258,53<br>280,19<br>280,19 | 2,232  | 2  | 0,328 | Ret   |
| 48. Rahat ulaşılabilir ve iletişime açık olmalıdır.                   | Memur<br>İşçi<br>Sözleşmeli P. | 428<br>32<br>64 | 257,58<br>276,00<br>280,38 | 2,278  | 2  | 0,320 | Ret   |
| 49. Örnek davranışlar sergilemelidir.                                 | Memur<br>İşçi<br>Sözleşmeli P. | 428<br>32<br>64 | 259,26<br>260,94<br>284,94 | 2,386  | 2  | 0,303 | Ret   |
| 50. İçinden çıktığı toplumun kültürel özelliklerini taşımalıdır.      | Memur<br>İşçi<br>Sözleşmeli P. | 428<br>32<br>64 | 255,51<br>237,25<br>321,88 | 13,531 | 2  | 0,001 | Kabul |
| 51. Çalışanlarla benzer inanç, ümit ve beklentilere sahip olmalıdır.  | Memur<br>İşçi<br>Sözleşmeli P. | 428<br>32<br>64 | 261,60<br>186,38<br>306,59 | 14,345 | 2  | 0,001 | Kabul |
| 52. Üstün bir imaj ya da ideale sahip olmalıdır.                      | Memur<br>İşçi<br>Sözleşmeli P. | 428<br>32<br>64 | 262,42<br>239,81<br>274,41 | 1,258  | 2  | 0,533 | Ret   |
| 53. Yaptığı işlerde uzman gücüne dayanmalı ve uzmanlara güvenmelidir. | Memur<br>İşçi<br>Sözleşmeli P. | 428<br>32<br>64 | 259,43<br>268,75<br>279,94 | 1,348  | 2  | 0,510 | Ret   |
| 54. Yönetimi altındakilere psikolojik tatmin sağlamalıdır.            | Memur<br>İşçi<br>Sözleşmeli P. | 428<br>32<br>64 | 259,55<br>279,50<br>273,72 | 1,121  | 2  | 0,571 | Ret   |
| 55. Lider, kimsenin düşünemediğini düşünmelidir.                      | Memur<br>İşçi<br>Sözleşmeli P. | 428<br>32<br>64 | 264,25<br>216,13<br>274,00 | 4,026  | 2  | 0,134 | Ret   |

“Boyu uzun olmalıdır” ifadesi “ $p=0,001<0,05$ ” olduğundan dolayı çalışma şekli değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. “Boyu uzun olmalıdır” ifadesine en çok katılan işçi (172,13) olarak çalışan katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise Memur (268,64) olarak çalışan katılımcılardır. Hangi çalışma şekilleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için işçi ile sözleşmeli personel ve memur olarak çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“Bıyıklı veya sakallı olmalıdır” ifadesi “ $p=0,010<0,05$ ” olduğundan çalışma şekli değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. “Bıyıklı veya sakallı olmalıdır” ifadesine en çok katılan işçi (187,81) olarak çalışan katılımcılar; en az katılan

katılımcılar ise memur (267,64) olarak çalışan katılımcılardır. Hangi çalışan şekilleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için memur ile sözleşmeli olarak çalışanlar; sözleşmeli personel ile işçi olarak çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“Yaşı büyük olmalıdır” ifadesi “ $p=0,021<0,05$ ” olduğundan dolayı çalışma şekli değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. “Yaşı büyük olmalıdır” ifadesine en çok katılan işçi (193,13) olarak çalışan katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise sözleşmeli personel (268,59) olarak çalışan katılımcılardır. Hangi çalışma şekilleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için memur ile işçi olarak çalışanlar ve işçi ile sözleşmeli personel olarak çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“Etkileyici bir fiziki görünüşe sahip olmalıdır” ifadesi “ $p=0,037<0,05$ ” olduğundan dolayı çalışma şekli değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. “Etkileyici bir fiziki görünüşe sahip olmalıdır” ifadesine en çok katılan işçi (203,94) olarak çalışan katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise sözleşmeli personel (285,06) olarak çalışan katılımcılardır. Hangi çalışma şekilleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için işçi ile sözleşmeli personel olarak çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“Duygularından arınmış olmalıdır” ifadesi “ $p=0,032<0,05$ ” olduğundan dolayı çalışma şekli değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. “Duygularından arınmış olmalıdır” ifadesine en çok katılan işçi (212,44) olarak çalışan katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise memur (270,10) olarak çalışan katılımcılardır. Hangi çalışma şekilleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için işçi ile memur olarak çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“İdeal bir lider otoriteden dolayı zorlama, tehdit ve güç kullanmalıdır” ifadesi “ $p=,000<0,05$ ” olduğundan dolayı çalışma şekli değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. “İdeal liderin otoriteden dolayı zorlama, tehdit ve güç

kullanmalıdır” ifadesine en çok katılan işçi (105,69) olarak çalışan katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise sözleşmeli personel (295,34) olarak çalışan katılımcılardır. Hangi çalışma şekilleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için işçi ile memur ve sözleşmeli personel olarak çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“Otoriteden dolayı liderin her sözü emir olarak algılanmalıdır” ifadesi “ $p=,000<0,05$ ” olduğundan dolayı çalışma şekli değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. “İdeal liderin otoriteden dolayı zorlama, tehdit ve güç kullanmalıdır” ifadesine en çok katılan işçi (105,69) olarak çalışan katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise memur (271,26) olarak katılan katılımcılardır. Hangi çalışma şekilleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için bu ifade için işçi ile memur ve sözleşmeli personel olarak çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“Kararları bizzat kendisi almalıdır” ifadesi “ $p=,000<0,05$ ” olduğundan çalışma şekli değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. “Kararları bizzat kendisi almalıdır” ifadesine en çok katılan işçi (124,63) olarak çalışan katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise memur (275,37) olarak çalışan katılımcılardır. Hangi çalışma şekilleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için işçi ile memur ve sözleşmeli personel olarak çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“Liderin otoritesini kullanmasından dolayı diğer çalışanlar, kendini sevdirmeye yoluna başvurmalıdır” ifadesi “ $p=,000<0,05$ ” olduğundan dolayı çalışma şekli değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. “Liderin otoritesini kullanmasından dolayı diğer çalışanlar, kendini sevdirmeye yoluna başvurmalıdır” ifadesine en çok katılan işçi (113,13) olarak çalışan katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise memur (278,89) olarak çalışan katılımcılardır. Hangi çalışma şekilleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için işçi ile memur ve sözleşmeli personel olarak çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“İdeal lider gerektiğinde kendisinden çekinilen biri olabilmelidir” ifadesi “ $p=0,017<0,05$ ” olduğundan dolayı çalışma şekli değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. “İdeal lider gerektiğinde kendisinden çekinilen biri olabilmelidir” ifadesine en çok katılan işçi (203,56) olarak çalışan katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise memur (269,45) olarak çalışan katılımcılardır. Hangi çalışma şekilleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için memur ile işçi ve sözleşmeli personel olarak çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“İdeal lider yeri geldiğinde çıkarları için her şeyi kullanmalıdır” ifadesi “ $p=,000<0,05$ ” olduğundan dolayı çalışma şekli değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. “İdeal lider yeri geldiğinde çıkarları için her şeyi kullanmalıdır” ifadesine en çok katılan işçi (183,00) olarak çalışan katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise memur (270,68) olarak çalışan katılımcılardır. Hangi çalışma şekilleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için memur ile sözleşmeli personel olarak çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“İçinden çıktığı toplumun kültürel özelliklerini taşımalıdır” ifadesi “ $p=0,001<0,05$ ” olduğundan dolayı çalışma şekli değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. “İçinden çıktığı toplumun kültürel özelliklerini taşımalıdır” ifadesine en çok katılan işçi (237,25) olarak çalışan katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise sözleşmeli (321,88) olarak çalışan katılımcılardır. Hangi çalışma şekilleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için sözleşmeli personel ile memur ve işçi olarak çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“Çalışanlarla benzer inanç, ümit ve beklentilere sahip olmalıdır” ifadesi “ $p=0,001<0,05$ ” olduğundan dolayı çalışma şekli değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. “Çalışanlarla benzer inanç, ümit ve beklentilere sahip olmalıdır” ifadesine en çok katılan işçi (186,38) olarak çalışan katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise sözleşmeli (306,59) olarak çalışan katılımcılardır. Hangi çalışma şekilleri arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için işçi ile memur ve sözleşmeli personel olarak çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Araştırmada hangi çalışma şekilleri arasında fark olduğunu tespit etmek için yapılan Post Hoc testlerinden olan Tamhane testleri Ek 4’te mevcuttur.

İdeal liderin fiziksel ve kişisel özellikleri ile ilgili renkli göze sahip olması, şişman olmaması, etkileyici hitabet ve ses tonuna sahip olması, kişisel bakımına önem vermesi, özgüvenli, soğukkanlı, canlı, enerjik, cesaretli, mücadeleci olması, ileri görüşlü, esnek olması, değişime açık, eleştirileri kabul eden, örnek davranışlar sergileyen, rahat ulaşılabilir, iletişime açık, üstün imaj ya da ideale sahip olması çalışma şekli değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

İdeal liderin karar alma ve uygulama sürecinde kurallara ve prensiplere uyması, yeni fikirleri desteklemesi, riskten kaçınması, açık ve dürüst yöntem izlemesi, gelecek hakkında planlar yapması, büyümeyi teşvik etmesi, talimatları açık bir şekilde vermesi, kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilmesi, olayları irdeleyerek ve düşünerek hızlı karar alması, işini titizlikle denetlemesi, yaptığı işlerde uzman gücüne dayanması, yönetimi altındakilere psikolojik tatmin sağlaması ve kimsenin düşünemediğini düşünmesi katılımcıların çalışma şekli değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

İdeal liderin astlarına bir birey olarak saygı göstermesi, güvenmesi, adil davranması, fikir ve düşüncelerine önem vermesi, karar alırken söz hakkı vermesi, onları dışarıya karşı savunması, arkadaşça davranması, çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratması, iyi çalışmalarını takdir etmesi çalışma şekli değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

#### **4.4.6. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Çalışma Yılı Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuçlar**

Araştırmaya katılan katılımcıların çalışma yılı değişkenine göre ideal liderlik arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yapılan Kruskal-Wallis H Testi sonucuna göre, çalışma yılı değişkeni “ $p=,012<0,5$ ” olduğundan dolayı, katılımcıların çalışma yılı değişkenine göre ideal liderlik arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

**“H6: Katılımcıların çalışma yıllarına göre ideal liderlik özellikleri anlamlı bir farklılık göstermektedir.”** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.14. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Çalışma Yılı Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Genel Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

| Değişken  | N   | Sıra Ortalaması | H      | df | Sig. | Onay  |
|-----------|-----|-----------------|--------|----|------|-------|
| 1-5 Yıl   | 100 | 290,72          | 10,884 | 3  | ,012 | Kabul |
| 6-10 Yıl  | 114 | 254,20          |        |    |      |       |
| 11-15 Yıl | 120 | 284,18          |        |    |      |       |
| 15 Yıl+   | 190 | 238,93          |        |    |      |       |

Liderlik ölçeğinde yer alan 55 ifadenin katılımcıların çalışma yılı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğine yönelik Kruskal Wallis H Testi sonuçları Tablo 4.15.'te verilmiştir.

Tablo 4.15. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Çalışma Yılı Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

| İfadeler                                              | Değişken  | N   | Sıra Ortalaması | H      | df | Sig.  | Onay  |
|-------------------------------------------------------|-----------|-----|-----------------|--------|----|-------|-------|
| 1. Boyu uzun olmalıdır.                               | 1-5 Yıl   | 100 | 275,02          | 2,881  | 3  | 0,410 | Ret   |
|                                                       | 6-10 Yıl  | 114 | 251,94          |        |    |       |       |
|                                                       | 11-15 Yıl | 120 | 275,33          |        |    |       |       |
|                                                       | 15 Yıl+   | 190 | 254,14          |        |    |       |       |
| 2. Şişman olmamalıdır.                                | 1-5 Yıl   | 100 | 271,82          | 0,947  | 3  | 0,814 | Ret   |
|                                                       | 6-10 Yıl  | 114 | 258,64          |        |    |       |       |
|                                                       | 11-15 Yıl | 120 | 254,05          |        |    |       |       |
|                                                       | 15 Yıl+   | 190 | 265,25          |        |    |       |       |
| 3. Renkli göze sahip olmalıdır.                       | 1-5 Yıl   | 100 | 270,38          | 2,798  | 3  | 0,424 | Ret   |
|                                                       | 6-10 Yıl  | 114 | 265,27          |        |    |       |       |
|                                                       | 11-15 Yıl | 120 | 274,18          |        |    |       |       |
|                                                       | 15 Yıl+   | 190 | 249,31          |        |    |       |       |
| 4. Bıyıklı veya sakallı olmalıdır.                    | 1-5 Yıl   | 100 | 273,24          | 0,823  | 3  | 0,844 | Ret   |
|                                                       | 6-10 Yıl  | 114 | 256,73          |        |    |       |       |
|                                                       | 11-15 Yıl | 120 | 258,80          |        |    |       |       |
|                                                       | 15 Yıl+   | 190 | 262,65          |        |    |       |       |
| 5. Yaşı büyük olmalıdır.                              | 1-5 Yıl   | 100 | 282,30          | 5,743  | 3  | 0,125 | Ret   |
|                                                       | 6-10 Yıl  | 114 | 278,11          |        |    |       |       |
|                                                       | 11-15 Yıl | 120 | 257,08          |        |    |       |       |
|                                                       | 15 Yıl+   | 190 | 246,13          |        |    |       |       |
| 6. Etkileyici bir fiziki görünüme sahip olmalıdır.    | 1-5 Yıl   | 100 | 300,42          | 12,669 | 3  | 0,005 | Kabul |
|                                                       | 6-10 Yıl  | 114 | 261,85          |        |    |       |       |
|                                                       | 11-15 Yıl | 120 | 271,55          |        |    |       |       |
|                                                       | 15 Yıl+   | 190 | 237,22          |        |    |       |       |
| 7. Etkileyici hitabete ve ses tonuna sahip olmalıdır. | 1-5 Yıl   | 100 | 289,14          | 6,457  | 3  | 0,091 | Ret   |
|                                                       | 6-10 Yıl  | 114 | 264,87          |        |    |       |       |
|                                                       | 11-15 Yıl | 120 | 262,93          |        |    |       |       |
|                                                       | 15 Yıl+   | 190 | 246,78          |        |    |       |       |
| 8. Kişisel temizliğine ve giyimine dikkat etmelidir.  | 1-5 Yıl   | 100 | 268,06          | 3,555  | 3  | 0,314 | Ret   |
|                                                       | 6-10 Yıl  | 114 | 270,11          |        |    |       |       |
|                                                       | 11-15 Yıl | 120 | 272,92          |        |    |       |       |
|                                                       | 15 Yıl+   | 190 | 248,43          |        |    |       |       |
| 9. Öz güveni yüksek olmalıdır.                        | 1-5 Yıl   | 100 | 295,38          | 11,152 | 3  | 0,011 | Kabul |
|                                                       | 6-10 Yıl  | 114 | 270,15          |        |    |       |       |
|                                                       | 11-15 Yıl | 120 | 257,40          |        |    |       |       |
|                                                       | 15 Yıl+   | 190 | 243,83          |        |    |       |       |

Tablo 4.15. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Çalışma Yılı Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları (Devamı)

| İfadeler                                                                                                 | Değişken                                    | N                        | Sıra Ortalaması                      | H      | df | Sig.  | Onay  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------|--------|----|-------|-------|
| 10. Güler yüzlü olmalıdır.                                                                               | 1-5 Yıl<br>6-10 Yıl<br>11-15 Yıl<br>15 Yıl+ | 100<br>114<br>120<br>190 | 280,48<br>256,08<br>274,85<br>249,09 | 5,121  | 3  | 0,163 | Ret   |
| 11. Soğukkanlı olmalıdır.                                                                                | 1-5 Yıl<br>6-10 Yıl<br>11-15 Yıl<br>15 Yıl+ | 100<br>114<br>120<br>190 | 299,66<br>278,82<br>271,10<br>227,72 | 23,303 | 3  | ,000  | Kabul |
| 12. Duygularından arınmış olmalıdır.                                                                     | 1-5 Yıl<br>6-10 Yıl<br>11-15 Yıl<br>15 Yıl+ | 100<br>114<br>120<br>190 | 279,14<br>263,87<br>277,38<br>243,52 | 5,719  | 3  | 0,126 | Ret   |
| 13. Canlı ve enerjik olmalıdır.                                                                          | 1-5 Yıl<br>6-10 Yıl<br>11-15 Yıl<br>15 Yıl+ | 100<br>114<br>120<br>190 | 282,16<br>274,31<br>258,07<br>247,87 | 5,653  | 3  | 0,130 | Ret   |
| 14. Cesaretli olmalıdır.                                                                                 | 1-5 Yıl<br>6-10 Yıl<br>11-15 Yıl<br>15 Yıl+ | 100<br>114<br>120<br>190 | 276,06<br>266,59<br>256,63<br>256,62 | 1,885  | 3  | 0,597 | Ret   |
| 15. Mücadele ruhu olmalıdır.                                                                             | 1-5 Yıl<br>6-10 Yıl<br>11-15 Yıl<br>15 Yıl+ | 100<br>114<br>120<br>190 | 289,14<br>259,68<br>272,57<br>243,82 | 9,604  | 3  | 0,316 | Ret   |
| 16. Vizyon sahibi olmalıdır.                                                                             | 1-5 Yıl<br>6-10 Yıl<br>11-15 Yıl<br>15 Yıl+ | 100<br>114<br>120<br>190 | 280,44<br>262,04<br>270,88<br>248,04 | 5,356  | 3  | 0,148 | Ret   |
| 17. Esnek ve değişime açık olmalıdır.                                                                    | 1-5 Yıl<br>6-10 Yıl<br>11-15 Yıl<br>15 Yıl+ | 100<br>114<br>120<br>190 | 277,18<br>252,03<br>266,35<br>258,63 | 2,334  | 3  | 0,506 | Ret   |
| 18. İdeal bir lider Otoriteden dolayı zorlama, tehdit ve güç kullanmalıdır.                              | 1-5 Yıl<br>6-10 Yıl<br>11-15 Yıl<br>15 Yıl+ | 100<br>114<br>120<br>190 | 275,42<br>257,32<br>290,48<br>241,13 | 9,832  | 3  | 0,450 | Ret   |
| 19.Otoriteden dolayı liderin her sözü emir olarak algılanmalıdır.                                        | 1-5 Yıl<br>6-10 Yıl<br>11-15 Yıl<br>15 Yıl+ | 100<br>114<br>120<br>190 | 275,78<br>259,38<br>275,87<br>248,94 | 3,540  | 3  | 0,316 | Ret   |
| 20.Kararları bizzat kendisi almalıdır.                                                                   | 1-5 Yıl<br>6-10 Yıl<br>11-15 Yıl<br>15 Yıl+ | 100<br>114<br>120<br>190 | 261,52<br>233,66<br>298,07<br>257,86 | 11,697 | 3  | 0,008 | Kabul |
| 21. Liderin otoritesini kullanmasından dolayı diğer çalışanlar, kendini sevdirmeye yoluna başvurmalıdır. | 1-5 Yıl<br>6-10 Yıl<br>11-15 Yıl<br>15 Yıl+ | 100<br>114<br>120<br>190 | 238,42<br>242,34<br>303,18<br>261,57 | 14,105 | 3  | 0,003 | Kabul |
| 22.Yeni fikirleri teşvik etmelidir.                                                                      | 1-5 Yıl<br>6-10 Yıl<br>11-15 Yıl<br>15 Yıl+ | 100<br>114<br>120<br>190 | 274,94<br>262,54<br>266,83<br>253,19 | 2,001  | 3  | 0,572 | Ret   |

Tablo 4.15. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Çalışma Yılı Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları (Devamı)

| İfadeler                                                               | Değişken                                    | N                        | Sıra Ortalaması                      | H      | df | Sig.  | Onay  |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------|--------|----|-------|-------|
| 23. Eleştirilere açık olmalıdır.                                       | 1-5 Yıl<br>6-10 Yıl<br>11-15 Yıl<br>15 Yıl+ | 100<br>114<br>120<br>190 | 269,72<br>261,97<br>279,07<br>248,55 | 4,544  | 3  | 0,208 | Ret   |
| 24. Karar alırken risklerden kaçınmalıdır.                             | 1-5 Yıl<br>6-10 Yıl<br>11-15 Yıl<br>15 Yıl+ | 100<br>114<br>120<br>190 | 271,46<br>265,76<br>263,65<br>255,10 | 0,909  | 3  | 0,823 | Ret   |
| 25. Açık ve dürüst bir yöntem izlemelidir.                             | 1-5 Yıl<br>6-10 Yıl<br>11-15 Yıl<br>15 Yıl+ | 100<br>114<br>120<br>190 | 262,54<br>274,04<br>268,05<br>252,05 | 2,576  | 3  | 0,462 | Ret   |
| 26. Arkadaşça davranmalıdır.                                           | 1-5 Yıl<br>6-10 Yıl<br>11-15 Yıl<br>15 Yıl+ | 100<br>114<br>120<br>190 | 286,84<br>241,82<br>268,48<br>258,32 | 5,672  | 3  | 0,129 | Ret   |
| 27. İdeal lider gerektiğinde kendisinden çekinilen biri olabilmelidir. | 1-5 Yıl<br>6-10 Yıl<br>11-15 Yıl<br>15 Yıl+ | 100<br>114<br>120<br>190 | 256,36<br>218,66<br>302,81<br>264,26 | 19,881 | 3  | ,000  | Kabul |
| 28. Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilmelidir.                 | 1-5 Yıl<br>6-10 Yıl<br>11-15 Yıl<br>15 Yıl+ | 100<br>114<br>120<br>190 | 266,88<br>260,85<br>295,75<br>240,18 | 12,577 | 3  | 0,006 | Kabul |
| 29. Gelecek hakkında planlar yapmalıdır.                               | 1-5 Yıl<br>6-10 Yıl<br>11-15 Yıl<br>15 Yıl+ | 100<br>114<br>120<br>190 | 276,74<br>251,01<br>274,95<br>254,04 | 3,987  | 3  | 0,263 | Ret   |
| 30. Talimatlarını anlaşılır bir şekilde vermelidir.                    | 1-5 Yıl<br>6-10 Yıl<br>11-15 Yıl<br>15 Yıl+ | 100<br>114<br>120<br>190 | 266,28<br>265,62<br>285,02<br>244,42 | 7,715  | 3  | 0,052 | Ret   |
| 31. Astlarına bir birey olarak saygı göstermelidir.                    | 1-5 Yıl<br>6-10 Yıl<br>11-15 Yıl<br>15 Yıl+ | 100<br>114<br>120<br>190 | 263,42<br>264,97<br>263,50<br>259,90 | 0,144  | 3  | 0,986 | Ret   |
| 32. Olayları irdeleyerek ve düşünerek karar almalıdır.                 | 1-5 Yıl<br>6-10 Yıl<br>11-15 Yıl<br>15 Yıl+ | 100<br>114<br>120<br>190 | 275,06<br>261,04<br>268,10<br>253,23 | 2,324  | 3  | 0,508 | Ret   |
| 33. Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratmalıdır.             | 1-5 Yıl<br>6-10 Yıl<br>11-15 Yıl<br>15 Yıl+ | 100<br>114<br>120<br>190 | 273,80<br>254,04<br>265,87<br>259,50 | 1,420  | 3  | 0,701 | Ret   |
| 34. Astlarına adil davranmalıdır.                                      | 1-5 Yıl<br>6-10 Yıl<br>11-15 Yıl<br>15 Yıl+ | 100<br>114<br>120<br>190 | 275,90<br>264,17<br>267,90<br>251,04 | 3,392  | 3  | 0,335 | Ret   |
| 35. İşini titizlikle denetlemelidir.                                   | 1-5 Yıl<br>6-10 Yıl<br>11-15 Yıl<br>15 Yıl+ | 100<br>114<br>120<br>190 | 262,78<br>273,29<br>265,65<br>253,89 | 1,875  | 3  | 0,599 | Ret   |

Tablo 4.15. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Çalışma Yılı Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları (Devamı)

| İfadeler                                                               | Değişken  | N   | Sıra Ortalaması | H     | df | Sig.  | Onay |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|-----|-----------------|-------|----|-------|------|
| 36. Gerektiğinde hızlı karar alabilmelidir.                            | 1-5 Yıl   | 100 | 279,38          | 4,619 | 3  | 0,202 | Ret  |
|                                                                        | 6-10 Yıl  | 114 | 272,11          |       |    |       |      |
|                                                                        | 11-15 Yıl | 120 | 260,17          |       |    |       |      |
|                                                                        | 15 Yıl+   | 190 | 249,32          |       |    |       |      |
| 37. Karar verirken astlarına söz hakkı vermemelidir.                   | 1-5 Yıl   | 100 | 278,78          | 4,391 | 3  | 0,222 | Ret  |
|                                                                        | 6-10 Yıl  | 114 | 274,04          |       |    |       |      |
|                                                                        | 11-15 Yıl | 120 | 254,50          |       |    |       |      |
|                                                                        | 15 Yıl+   | 190 | 252,06          |       |    |       |      |
| 38. Kurallara ve prensiplere uymaya önem vermemelidir.                 | 1-5 Yıl   | 100 | 265,02          | 1,425 | 3  | 0,700 | Ret  |
|                                                                        | 6-10 Yıl  | 114 | 257,43          |       |    |       |      |
|                                                                        | 11-15 Yıl | 120 | 273,92          |       |    |       |      |
|                                                                        | 15 Yıl+   | 190 | 257,01          |       |    |       |      |
| 39. İdeal lider yeri geldiğinde çıkarları için her şeyi kullanmalıdır. | 1-5 Yıl   | 100 | 237,22          | 5,695 | 3  | 0,127 | Ret  |
|                                                                        | 6-10 Yıl  | 114 | 251,46          |       |    |       |      |
|                                                                        | 11-15 Yıl | 120 | 277,30          |       |    |       |      |
|                                                                        | 15 Yıl+   | 190 | 270,49          |       |    |       |      |
| 40. Büyümeyi teşvik etmemelidir.                                       | 1-5 Yıl   | 100 | 263,74          | 0,698 | 3  | 0,874 | Ret  |
|                                                                        | 6-10 Yıl  | 114 | 255,06          |       |    |       |      |
|                                                                        | 11-15 Yıl | 120 | 269,25          |       |    |       |      |
|                                                                        | 15 Yıl+   | 190 | 262,05          |       |    |       |      |
| 41. İyi çalışmalarını takdir etmemelidir.                              | 1-5 Yıl   | 100 | 259,70          | 5,081 | 3  | 0,166 | Ret  |
|                                                                        | 6-10 Yıl  | 114 | 246,13          |       |    |       |      |
|                                                                        | 11-15 Yıl | 120 | 281,20          |       |    |       |      |
|                                                                        | 15 Yıl+   | 190 | 261,98          |       |    |       |      |
| 42. Diğerlerinin düşüncelerine önem vermemelidir.                      | 1-5 Yıl   | 100 | 271,42          | 3,161 | 3  | 0,367 | Ret  |
|                                                                        | 6-10 Yıl  | 114 | 246,20          |       |    |       |      |
|                                                                        | 11-15 Yıl | 120 | 270,08          |       |    |       |      |
|                                                                        | 15 Yıl+   | 190 | 262,79          |       |    |       |      |
| 43. Yeniliklere açık olmalıdır.                                        | 1-5 Yıl   | 100 | 278,18          | 4,632 | 3  | 0,201 | Ret  |
|                                                                        | 6-10 Yıl  | 114 | 253,10          |       |    |       |      |
|                                                                        | 11-15 Yıl | 120 | 272,60          |       |    |       |      |
|                                                                        | 15 Yıl+   | 190 | 253,51          |       |    |       |      |
| 44. Astlarına güvenmemelidir.                                          | 1-5 Yıl   | 100 | 282,54          | 6,631 | 3  | 0,850 | Ret  |
|                                                                        | 6-10 Yıl  | 114 | 239,38          |       |    |       |      |
|                                                                        | 11-15 Yıl | 120 | 272,15          |       |    |       |      |
|                                                                        | 15 Yıl+   | 190 | 259,73          |       |    |       |      |
| 45. Astlarını dışarıya karşı savunmalıdır.                             | 1-5 Yıl   | 100 | 264,10          | 2,262 | 3  | 0,520 | Ret  |
|                                                                        | 6-10 Yıl  | 114 | 254,62          |       |    |       |      |
|                                                                        | 11-15 Yıl | 120 | 277,20          |       |    |       |      |
|                                                                        | 15 Yıl+   | 190 | 257,10          |       |    |       |      |
| 46. Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratmalıdır.                 | 1-5 Yıl   | 100 | 278,56          | 2,860 | 3  | 0,414 | Ret  |
|                                                                        | 6-10 Yıl  | 114 | 254,92          |       |    |       |      |
|                                                                        | 11-15 Yıl | 120 | 270,60          |       |    |       |      |
|                                                                        | 15 Yıl+   | 190 | 253,48          |       |    |       |      |
| 47. Astlarının fikir ve önerilerini dinlemelidir.                      | 1-5 Yıl   | 100 | 275,44          | 2,147 | 3  | 0,543 | Ret  |
|                                                                        | 6-10 Yıl  | 114 | 257,94          |       |    |       |      |
|                                                                        | 11-15 Yıl | 120 | 251,45          |       |    |       |      |
|                                                                        | 15 Yıl+   | 190 | 265,41          |       |    |       |      |
| 48. Rahat ulaşılabilir ve iletişime açık olmalıdır.                    | 1-5 Yıl   | 100 | 277,60          | 2,254 | 3  | 0,521 | Ret  |
|                                                                        | 6-10 Yıl  | 114 | 256,64          |       |    |       |      |
|                                                                        | 11-15 Yıl | 120 | 262,33          |       |    |       |      |
|                                                                        | 15 Yıl+   | 190 | 255,43          |       |    |       |      |

Tablo 4.15. İdeal Liderde Bulunması Gereken Özellikler ile Çalışma Yılı Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları (Devamı)

| İfadeler                                                              | Değişken  | N   | Sıra Ortalaması | H      | df | Sig.  | Onay  |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|-----|-----------------|--------|----|-------|-------|
| 49. Örnek davranışlar sergilemelidir.                                 | 1-5 Yıl   | 100 | 267,76          | 1,208  | 3  | 0,751 | Ret   |
|                                                                       | 6-10 Yıl  | 114 | 266,85          |        |    |       |       |
|                                                                       | 11-15 Yıl | 120 | 266,47          |        |    |       |       |
|                                                                       | 15 Yıl+   | 190 | 254,62          |        |    |       |       |
| 50. İçinden çıktığı toplumun kültürel özelliklerini taşımalıdır.      | 1-5 Yıl   | 100 | 292,98          | 13,283 | 3  | 0,400 | Ret   |
|                                                                       | 6-10 Yıl  | 114 | 247,41          |        |    |       |       |
|                                                                       | 11-15 Yıl | 120 | 284,72          |        |    |       |       |
|                                                                       | 15 Yıl+   | 190 | 241,48          |        |    |       |       |
| 51. Çalışanlarla benzer inanç, ümit ve beklentilere sahip olmalıdır.  | 1-5 Yıl   | 100 | 273,86          | 3,938  | 3  | 0,268 | Ret   |
|                                                                       | 6-10 Yıl  | 114 | 265,48          |        |    |       |       |
|                                                                       | 11-15 Yıl | 120 | 275,85          |        |    |       |       |
|                                                                       | 15 Yıl+   | 190 | 246,30          |        |    |       |       |
| 52. Üstün bir imaj ya da ideale sahip olmalıdır.                      | 1-5 Yıl   | 100 | 290,72          | 5,674  | 3  | 0,129 | Ret   |
|                                                                       | 6-10 Yıl  | 114 | 262,36          |        |    |       |       |
|                                                                       | 11-15 Yıl | 120 | 260,67          |        |    |       |       |
|                                                                       | 15 Yıl+   | 190 | 248,89          |        |    |       |       |
| 53. Yaptığı işlerde uzman gücüne dayanmalı ve uzmanlara güvenmelidir. | 1-5 Yıl   | 100 | 292,32          | 8,246  | 3  | 0,041 | Kabul |
|                                                                       | 6-10 Yıl  | 114 | 271,75          |        |    |       |       |
|                                                                       | 11-15 Yıl | 120 | 248,55          |        |    |       |       |
|                                                                       | 15 Yıl+   | 190 | 250,07          |        |    |       |       |
| 54. Yönetimi altındakilere psikolojik tatmin sağlamalıdır.            | 1-5 Yıl   | 100 | 275,98          | 2,190  | 3  | 0,534 | Ret   |
|                                                                       | 6-10 Yıl  | 114 | 270,20          |        |    |       |       |
|                                                                       | 11-15 Yıl | 120 | 254,42          |        |    |       |       |
|                                                                       | 15 Yıl+   | 190 | 255,89          |        |    |       |       |
| 55. Lider, kimsenin düşünemediğini düşünmelidir.                      | 1-5 Yıl   | 100 | 296,86          | 14,044 | 3  | 0,003 | Kabul |
|                                                                       | 6-10 Yıl  | 114 | 260,34          |        |    |       |       |
|                                                                       | 11-15 Yıl | 120 | 277,25          |        |    |       |       |
|                                                                       | 15 Yıl+   | 190 | 236,39          |        |    |       |       |

“Etkileyici bir fiziki görünüşe sahip olmalıdır” ifadesi “ $p=0,005<0,05$ ” olduğundan dolayı çalışma yılı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. “Etkileyici bir fiziki görünüşe sahip olmalıdır” ifadesine en çok katılan 15 yıl ve üzeri (237,22) kıdemindeki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise 1-5 yıl (300,42) kıdemindeki katılımcılardır. Hangi çalışma yılları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için 1-5 yıl ile 15 yıl ve üzeri kıdeminde olan çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“Özgüveni yüksek olmalıdır” ifadesi “ $p=0,011<0,05$ ” olduğundan dolayı çalışma yılı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. “Özgüveni yüksek olmalıdır” ifadesine en çok katılan 15 yıl ve üzeri (243,83) kıdemindeki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise 1-5 yıl (295,38) kıdemindeki katılımcılardır. Hangi çalışma yılları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi”

uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için 1-5 yıl ile 15 yıl ve üzeri kıdeminde olan çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“Soğukkanlı olmalıdır” ifadesi “ $p=,000<0,05$ ” olduğundan dolayı çalışma yılı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. “Soğukkanlı olmalıdır” ifadesine en çok katılan 15 yıl ve üzeri (227,72) kıdemindeki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise 1-5 yıl (299,66) kıdemindeki katılımcılardır. Hangi çalışma yılları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için 15 yıl ve üzeri ile 1-5 yıl ve 6-10 yıl kıdeminde olan çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“Kararları bizzat kendisi almalıdır” ifadesi “ $p=0,008<0,05$ ” olduğundan dolayı çalışma yılı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. “Kararları bizzat kendisi almalıdır” ifadesine en çok katılan 6-10 yıl (233,66) kıdemindeki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise 11-15 yıl (298,07) kıdemindeki katılımcılardır. Hangi çalışma yılları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için 11-15 yıl ile 6-10 yıl kıdeminde olan çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“Liderin otoritesini kullanmasından dolayı diğer çalışanlar, kendini sevdirmeye yoluna başvurmalıdır” ifadesi “ $p=0,003<0,05$ ” olduğundan dolayı çalışma yılı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. “Liderin otoritesini kullanmasından dolayı diğer çalışanlar, kendini sevdirmeye yoluna başvurmalıdır” ifadesine en çok katılan 1-5 yıl (238,42) kıdemindeki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise 11-15 yıl (303,18) kıdemindeki katılımcılardır. Hangi çalışma yılları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için 11-15 yıl ile 6-10 yıl ve 1-5 yıl kıdeminde olan çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“İdeal lider gerektiğinde kendisinden çekinilen biri olabilmelidir” ifadesi “ $p=,000<0,05$ ” olduğundan dolayı çalışma yılı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. “İdeal lider gerektiğinde kendisinden çekinilen biri olabilmelidir” ifadesine en çok katılan 6-10 yıl (218,66) kıdemindeki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise 15 yıl ve üzeri (264,26) kıdemindeki katılımcılardır. Hangi çalışma yılları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır.

Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için 6-10 yıl ile 11-15 yıl ve 15 yıl ve üzeri kıdeminde olan çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilmelidir” ifadesi “ $p=0,006<0,05$ ” olduğundan dolayı çalışma yılı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. “Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilmelidir” ifadesine en çok katılan 15 yıl ve üzeri (240,18) kıdemindeki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise 11-15 yıl (295,75) kıdemindeki katılımcılardır. Hangi çalışma yılları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için 11-15 yıl ve 15 yıl ve üzeri kıdeminde olan çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“Yaptığı işlerde uzman gücüne dayanmalı ve uzmanlara güvenmelidir” ifadesi “ $p=0,004<0,05$ ” olduğundan dolayı çalışma yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. “Yaptığı işlerde uzman gücüne dayanmalı ve uzmanlara güvenmelidir” ifadesine en çok katılan 11- 15 yıl (248,55) kıdemindeki katılımcılar; en az katılan katılımcılar ise 1-5 yıl (292,32) kıdemindeki katılımcılardır. Hangi çalışma yılları arasında fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden olan “Tamhane Testi” uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, bu ifade için 1-5 yıl ve 15 yıl ve üzeri kıdeminde olan çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Araştırmada hangi çalışma yılları arasında fark olduğunu tespit etmek için yapılan Post Hoc testlerinden olan Tamhane testleri Ek 5’te mevcuttur.

İdeal liderin boyunun uzun olması, renkli göze sahip olması, bıyıklı veya sakallı olması, yaşının büyük olması, etkileyici hitabet ve ses tonuna sahip olması, şişman olmaması, kişisel bakımına önem vermesi, güler yüzlü, duygularından arınmış, canlı, enerjik, cesaretli, mücadeleci, ileri görüşlü, esnek, değişime, eleştirilere, yeniliklere ve iletişime açık, rahat ulaşılabilir, örnek davranışlar sergileyen, içinden çıktığı toplumun kültürel özelliklerini taşıyan, üstün bir imaj ya da ideale sahip olması katılımcıların çalışma yılı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

İdeal bir liderin yönetsel özellikleri açısından otoriteden dolayı zorlama, tehdit ve güç her sözünün emir olarak algılanması, gerektiğinde çıkarları için her şeyi kullanması, yeni fikirleri desteklemesi, karar alırken riskten kaçınması, açık ve dürüst bir yöntem izlemesi, gelecek hakkında planlar yapması, talimatları anlaşılır bir biçimde vermesi, işini

titizlikle denetlemesi, olayları irdeleyerek ve düşünerek hızlı karar vermesi, kurallara ve prensiplere uymaya önem vermesi, büyümeyi teşvik etmesi çalışma yılı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

İdeal liderin astlarına bir birey olarak saygı göstermesi, güvenmesi, adil davranması, karar alırken fikirlerini sorması ve söz hakkı vermesi, onları dışarıya karşı savunması, arkadaşça davranması, çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratması iyi çalışmalarını takdir etmelidir, çalışanlarla benzer inanç, ümit ve beklentilere sahip olmalıdır, yönetimi altındakilere psikolojik tatmin sağlaması çalışma yılı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.



## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Liderlik insanların topluluklar halinde yaşamaları sonucu oluşmuş doğal bir olgudur. Bununla birlikte liderlik, düşünür ve sosyal bilimcilerin odağında olan ve onlar tarafından araştırılan, üzerine geniş kapsamlı çalışmalar gerçekleştirilen bir alan olmayı sürdürmüştür. Nitekim ilk çağlardan başlayıp Orta Çağ'da devam eden ve özellikle 1990'larda hız kazanan liderlik araştırmaları kümülatif bir şekilde ilerlemiştir. Bu çalışmalar başlangıçta liderin doğuştan gelen kişisel özelliklerine odaklanırken daha sonraları liderliğin sadece kişisel özelliklerle açıklanamayacağı üzerine görüşler gelişmeye başlamıştır. Bu noktada davranışsal, durumsal ve modern yaklaşımlarla liderin davranışlarını, içinde bulunduğu durumu ve liderlik tarzlarını irdeleyen yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Neredeyse bütün alanlarla alakalı olan liderlik, İnsan Kaynakları Yönetimi disiplini için de büyük önem taşımaktadır. Özellikle 1980'lerden sonra önem kazanan insan gücünün yönetilmesi ve rekabet unsuru olarak görülmesi yaklaşımı, insan kaynakları yönetiminde liderliğin önemini bir kez daha ön plana çıkarmıştır. Lider, bir örgütte bulunan çalışanları doğru yönlendirebilme, motivasyonlarını, performanslarını artırma ve değerlendirme, onlara gelecekleri hakkında yol gösterici olma, güncel durumları takip ederek örgüte ve çalışanlara yeni vizyonlar belirleyebilme noktasında önemli görevlere sahiptir. Bu noktada lider ve liderin özellikleri her örgüt veya kurum için vazgeçilmez öneme sahiptir.

İdeal liderin özelliklerini açıklamak için birçok çalışma yapılmış olmasına rağmen bu çalışmaların Türkiye özelinde geçerli olacağını iddia etmek abartılı olacaktır. Liderin ideal özellikleri ülkeden ülkeye değişebileceği gibi aynı ülkede yaşayan insanların cinsiyet, yaş, gelir, eğitim düzeyi vd. gibi özelliklerine göre de değişebilmektedir. Bu nedenle Türkiye'de ideal liderin özelliklerini belirlemeye yönelik kamu çalışanları üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Yapılan bu araştırma, Türkiye'deki kamu kurumlarında çalışan 524 kişinin cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim seviyelerine, çalışma yıllarına, çalışma şekillerine ve gelirlerine göre ideal lider özelliklerini ve farklılıklarını analiz etmiştir.

Araştırmanın anketinde katılımcılara ilk olarak kendilerine göre ideal liderin cinsiyeti sorulmuştur. Verilen cevaplara göre 524 katılımcının 6'sı "Kadın", 166'sı "Erkek", 352'si "Önemsiz" cevabını vermiştir. Elde edilen verilere göre, kamu çalışanlarının lider olarak görmek istedikleri kişinin cinsiyetini önemsemedikleri söylenebilir. Bununla birlikte ideal liderin cinsiyeti için "Kadın" cevabını veren katılımcıların sayısının "Erkek" cevabını veren katılımcılara göre çok düşük olduğu görülmektedir. Bu durum Türkiye'nin ataerkil bir

toplum yapısına sahip olmasıyla açıklanabilir (Özkaynar, 2017: 175). Katılımcıların 178'i kadın, 346'sı erkektir. Erkek katılımcıların sayısı kadın katılımcıların sayısının yaklaşık iki katı olması ve erkek katılımcıların kadın liderlerden emir almak istememesinin bu sonucun nedenini oluşturduğu düşünülmektedir. Özkaynar (2017) tarafından yapılan araştırmada kadın katılımcıların kadın liderleri olmasını isterken, erkek katılımcılar ise erkek liderleri olmasını istediği sonucu elde edilmiştir. Buna göre araştırma bulgularının benzerlik gösterdiği düşünülmektedir.

Yapılan genel değerlendirmenin sonucunda katılımcıların kesinlikle katıldıkları ifadelerle göre kamu çalışanları açısından ideal liderin, etkileyici hitabete ve ses tonuna sahip, kişisel temizliğine ve giyimine dikkat eden, özgüveni yüksek, güler yüzlü, soğukkanlı, canlı ve enerjik, cesaretli, mücadele ruhlu, vizyon sahibi gibi özelliklere sahip olması gerektiği tespit edilmiştir.

İdeal liderin, üstün bir imaj ya da ideale sahip, esnek, değişime, eleştirilere, yeniliklere açık olan ve kimsenin düşünemediğini düşünen biri olması gerektiği tespit edilmiştir.

İdeal lider açık ve dürüst bir yöntem izleyen, kurallara ve prensiplere riayet eden, talimatlarını anlaşılır bir şekilde veren, kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilen, işini titizlikle denetleyen biri olarak tasvir edilmiştir.

İdeal liderin olayları irdeleyerek, düşünerek ve uzman gücüne güvenerek, gerektiğinde hızlı kararlar alabilme özelliğine sahip olması gerektiği ifade edilmiştir. Yine gelecek hakkında oluşturduğu planlar çerçevesinde büyümeyi teşvik eden, rahat ulaşılabilir ve iletişime açık olan biri olması gerektiği tespit edilmiştir.

İdeal liderin astlarına adil davranan, onların düşüncelerine önem veren, fikir ve önerilerini dinleyen, karar verirken söz hakkı veren, bir birey olarak saygı gösteren, psikolojik tatmin sağlayan, onlara güvenen ve savunan, iyi çalışmalarını takdir eden, çatışmaları ortadan kaldıran, arkadaşça bir ortam oluşturarak örnek davranışlar sergileyen biri olması gerektiği tespit edilmiştir.

Katılımcıların katıldıkları ifadelerle göre ideal lider; “duygularından arınmış, gerektiğinde kendisinden çekinilen, içinden çıktığı toplumun kültürel özelliklerini taşıyan,

alışanlarla benzer inanç, mit ve beklentilere ve üstün bir imaj ya da ideale sahip olan” özellikleriyle ön plana çıkmaktadır.

Katılımcıların genel olarak açıklık, dürüstlük, demokratiklik, katılımcılık, saygılı olmak, eleştirilere ve yeniliklere açık olmak, güvenmek ve güven vermek gibi olumlu ifadelerde ortak fikirde buluştukları görülmektedir. Bununla birlikte liderin kilosu, fiziki görünüşü, risk alması konularında kararsız kaldıkları görülmektedir. Katılımcıların ideal liderin boyu, göz rengi, yaşı, bıyığı ve sakalı gibi özelliklerini fazla önemsemediği sonucu çıkarılabilir. Liderin her sözünün emir olarak algılanması, otoriteden dolayı zorlama, tehdit ve g kullanması ve başkalarının düşüncelerine başvurmada karar alması katılımcılar tarafından ideal bir lider özelliği olarak görülmemiştir. Katılımcılara göre ideal liderin, otoriter, baskıcı ve çıkarıcı biri olmaması gerektiği, demokratik, katılımcı, kendilerini dinleyen, geliştiren, önemseyen, adil ve anlayışlı biri olması gerektiği tespit edilmiştir. Hoca (2007) tarafından ğretim elemanları üzerinde gerçekleştirilen araştırma bulgularına göre, Sıfat Kontrol Listesi (ACL) alt leğine göre ideal bir yöneticide öngörülen ilk beş kişilik özelliği liderlik, zgven, yaratıcılık, düzen ve duygusal anlayıştır. Bu sonuç çalışmamızın sonuçlarıyla kısmen benzerlikler göstermektedir.

Yapılan analizlere göre, erkek katılımcıların ideal liderin boyunun uzun olmasına, şişman olmamasına, renkli göze sahip olmasına, bıyıklı veya sakallı olmasına, yaşınnın büyük olmasına, etkileyici bir fiziki görünüşe sahip olmasına, soğukkanlı olmasına, duygularından arınmış olmasına, canlı ve enerjik olmasına kadın katılımcılardan daha fazla önem verdiği sonucu çıkarılmıştır.

Erkek katılımcılara göre ideal lider; otoritesinden dolayı zorlama, tehdit ve g kullanabilen, her sözü emir olarak algılanan, kararlarını kendisi veren, gerektiğinde kendisinden çekinilen biri olan özellikleriyle tanımlanmıştır. Buna karışın çalışanların lidere kendilerini sevdirmesi gerektiği de ifade edilmiştir. Bunlara ek olarak risklerden kaçınan, arkadaşça davranan, kendileriyle aynı inanç ve beklentiye sahip olan aynı zamanda üstün bir imaj ya da ideale sahip olan biri olması gerektiği sonucu çıkarılmıştır. Erkek katılımcıların girişken, baskın, otoriter, güçlü, rekabetçi ve duygusal olmayan, arkadaşça davranan ideal lider algısına sahipken kadın katılımcıların başkalarının duygularını fark eden, soğukkanlı olmayan, iletişime açık ve anlayışlı gibi özelliklere sahip olan, demokratik ve katılımcı bir lider algısına sahip oldukları görülmüştür. Deal ve Stevenson (1998) ve Eagly ve diğerkleri (1995)’nin araştırmalarına göre, cinsiyetler arası ideal lider beklentilerindeki farklılıkların

cinsiyet rolleriyle uyumlu olduğu tespit edilmiştir. Başka bir deyişle, kadınlar ideal liderin daha kadınsı özelliklere sahip olmasını isterken, erkekler ise daha erkeksi özelliklere sahip bir ideal lider istemektedir. Araştırmacıların bu sonucu tespit edilen sonuçla örtüşmektedir. Korkmaz (2020) tarafından yapılan çalışmada cinsiyet değişkeni ile liderlik alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olduğunu tespit etmiştir. Bu bakımdan elde edilen bu sonuç çalışmamızın sonuçla benzerlik gösterirken Uyar (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışma ile çelişmektedir.

46-65 yaş aralığındaki katılımcıların ideal lider tasavvurunun uzun boylu, şişman olmayan, renkli göze sahip, bıyıklı veya sakallı, etkileyici fiziki görünüş, büyük yaş gibi özelliklere sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bakımdan 46-65 yaş aralığındaki katılımcıların ideal liderin fiziksel özelliklerine diğer yaş aralığındaki katılımcılardan daha fazla önem verdiği sonucuna ulaşılmıştır. Yukarıda sıralanan fiziksel özelliklerin 46-65 yaş aralığındaki katılımcılara göre ideal liderde bulunması gereken özellikler olduğu söylenebilir. Buna göre bu özellikler, 46-65 yaş aralığındaki kamu çalışanları için liderlerin izleyicilerini etkileme gücünü artırmakta ve yönlendirme işini kolaylaştırmaktadır. 46-65 yaş aralığındaki katılımcıların ideal lideri bıyıklı veya sakallı olarak görmesinin nedeni ise hem toplumda hâkim olan kültürün etkisiyle hem de babacan (paternalist) liderlik tarzına yönelik olumlu algılarla açıklanabilir. Toplumumuzda yaşını almış kişilerin tecrübeli olarak görülmesinden dolayı 46-65 yaş aralığındaki katılımcıların ideal liderinin büyük yaşta olmasını istediği sonucu çıkarılabilir. Buna ek olarak 46-65 yaş aralığındaki katılımcılara göre ideal liderin yaşının büyük olmasının, kendilerinden yaşça küçük olan liderlerden emir almak istememesinden kaynaklandığı sonucu da çıkarılabilir. Yukarıda sıralanan ideal lider özelliklerine en az katılan katılımcılar ise 31-45 yaş aralığındakilerdir. Buna göre 31-45 yaş aralığındaki katılımcıların ideal liderin fiziksel özelliklerini önemsemediği sonucu çıkarılabilir.

46-65 yaş aralığındaki katılımcılara göre ideal liderin; içinden çıktığı toplumun kültürel özelliklerini taşıyan, kimsenin düşünemediğini düşünen, üstün bir imaj ya da ideale sahip olan biri olduğu sonucuna varılmıştır. 46-65 yaş aralığındaki katılımcılar ‘Bebek Patlaması (Baby Boomer)’ veya X kuşağı sınıflandırması içerisinde yer aldıklarından dolayı geleneksel değerlere diğer yaş aralıkları veya sınıflandırmalardan daha fazla önem vermektedir. Bundan dolayı bu yaş aralığındaki katılımcıların ideal liderin içinde bulunduğu toplumun kültürel özelliklerini taşımasına önem verdiği söylenebilir. Bununla birlikte 46-65

yaş aralığındaki katılımcıların yaşlarının verdiği olgunluktan ve mükemmeliyetçi algılarından dolayı ideal lideri üstün bir imaja sahip olan ve herkesten farklı düşünen biri olarak gördükleri iddia edilebilir. Yukarıda sıralanan ideal lider özelliklerine en az katılanlar ise 31-45 yaş aralığındaki katılımcılardır. 31-45 yaş aralığındaki katılımcılar kuşak sınıflandırmasına göre Y kuşağı içerisinde bulunmaktadır. Araştırmada elde edilen bulguların bu sınıflandırma özellikleriyle örtüştüğü görülmektedir. 31-45 yaş aralığındaki katılımcılar (Y kuşağı), 46-65 yaş aralığındaki katılımcıların (X kuşağı) tersine geleneklere bağlı olmadığından dolayı ideal liderin, içinden çıktığı toplumun kültürel özelliklerine sahip olmasını önemsemediği sonucu çıkarılabilir. Ceylan (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmaya göre X kuşağı toplumsallığı daha çok benimsediği için değerlerini liderlerinde görmek istediği sonucuna ulaşmıştır. Bu bakımdan elde edilen sonuçlar çalışmamızla benzeşmektedir. 31-45 yaş aralığındaki katılımcılar ideal lideri kimsenin düşünmediğini düşünen ve üstün bir imaja sahip olan biri olarak görmediği sonucu çıkarılabilir. Bununla birlikte 46-65 yaş aralığındaki katılımcılar ideal lideri soğukkanlı, duygularından arınmış biri olarak görürken, 31-45 yaş aralığındaki katılımcıların bu ifadelerle en az katıldıkları tespit edilmiştir. 31-45 yaş aralığındaki katılımcılarına göre ideal liderin çalışanlarının duygularının farkına varması, onlara samimi ve içten yaklaşması gerektiği sonucu çıkarılabilir.

46-65 yaş aralığındaki katılımcılara göre ideal lider; kararları kendisi alan, karar alırken risklerden kaçınan, kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilen, işini titizlikle denetleyen, yaptığı işlerde uzman gücüne dayanan ve uzmanlara güvenen biri olarak tanımlanmaktadır. Buna göre, 46-65 yaş arası katılımcıların, otorite ve kurallara saygılı, aidiyet duygusu güçlü, çalışma süresine ve görevlerine dikkat eden, risk almaktan kaçınan, bilinmeyenden korkan ve uzmanlara güvenen kişiler oldukları söylenebilir. Sıralanan bu ideal özelliklere en az katılanların ise 31-45 yaş aralığındaki katılımcılar olduğu tespit edilmiştir. Şahin (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın sonuçlarına göre X kuşağı katılımcıların Y kuşağı katılımcılara göre değişime daha açık olabilecekleri tespit edilmiştir. Bu sonucun çalışmamızın sonuçlarıyla çeliştiği görülmüştür. 31-45 yaş grubundaki katılımcılara göre “İdeal lider, çalışanlarına daha özgür bir ortam yaratan, hiçbir konuda kısıtlama ve baskı uygulamayan, katı kurallar koymayan, karar alma süreçlerine diğerlerini de dâhil eden biri olmalıdır.” sonucu çıkarılabilir.

“Liderin otoritesini kullanmasından dolayı diğer çalışanlar, kendini sevdirmeye yoluna başvurmalıdır, İdeal lider yeri geldiğinde çıkarları için her şeyi kullanmalıdır” ifadelerine en çok katılanların 18-30 yaş aralığındaki katılımcılar; en az katılanların ise 31-45 yaş aralığındaki katılımcılar olduğu tespit edilmiştir. Buna göre 18-30 yaş aralığındaki katılımcıların mesleki kıdemlerinin az olduğu düşüncesinden hareketle meslekte ilerleyebilme ve pozisyonlarını koruma güdüsüyle lideri sorgulamayan ve itaat eden bir algıya sahip olduğu söylenebilir. Şahabat (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmada 46 ve üstü yaş aralığındaki çalışanların 18-24 yaş aralığındaki çalışanlara göre liderlerini daha etik algıladıkları görülmüştür. Bu bakımdan elde edilen sonuçlarda benzerlikler görülmektedir. 31-45 yaş aralığındaki katılımcıların ise kıdemleri sayesinde belirli bir tecrübe sahip olduğu düşünülmektedir. Bundan dolayı ideal lideri sorgulayan ve kendi otoritesini yok saymayan bir yapıda oldukları söylenebilir. Buna ek olarak 31-45 yaş aralığındaki katılımcılar için ideal liderin demokratik bir yapıda olması gerektiği sonucu da çıkarılabilir.

“Etkileyici bir fiziki görünüme sahip olmalı, uzun boylu olmalı, renkli gözlü olmalı, yaşı büyük biri olmalı, şişman olmamalı” ifadelerini en çok lise eğitim düzeyindeki katılımcıların onayladığı tespit edilmiştir. Buna göre, lise eğitim düzeyindeki katılımcıların ideal liderin fiziksel özelliklerine daha çok önem verdiği söylenebilir. Bunlarla birlikte otoritesinden dolayı zorlama, tehdit ve güç kullanabilen, her sözü emir olarak algılanan, kararlarını kendisi veren, arkadaşça davranan aynı zamanda gerektiğinde kendisinden çekinilen biri olan bir ideal lider algısına sahip oldukları söylenebilir. Lise eğitim düzeyindeki katılımcıların genellikle alt kademe pozisyonlarda bulundukları düşünüldüğünde, ideal lider algılarına yönelik bakış açılarının aldıkları eğitimden kaynaklı olarak geleneksel yönelimli olduğu iddia edilebilir. Bundan dolayı lise eğitim düzeyindeki katılımcılara göre ideal liderin otoriter özelliklerinin ön plana çıktığı söylenebilir.

Ek olarak lise eğitim düzeyindeki katılımcılara göre ideal lider, cesaretli, eleştiriye açık, risklerden kaçınan, astlarına saygı duyan ve görüşlerini önemseyen, gelişmelerini sağlayan, onlara örnek olan, üstün bir imaja sahip ve kimsenin düşünemediğini düşünen biri olarak tasvir edilmiştir. Buna göre lise eğitim düzeyine sahip katılımcıların rol model olarak benimsemek istedikleri liderin hem davranış hem de bilgi yönünden kendini geliştirmiş biri olması gerektiği sonucu çıkarılabilir. Lise eğitim düzeyindeki katılımcıların genellikle alt kademe pozisyonlarda bulundukları kabulüyle liderler tarafından görüşlerinin önemsenmediği ve kararlara dâhil edilmediği söylenebilir. Lise eğitim düzeyindeki

katılımcıların eleştirebildiği, görüşlerini önemseyen ve onlara saygı duyan bir ideal lider algısına sahip olmaları bu gerekçelerle açıklanabilir.

Doktora eğitim düzeyindeki katılımcıların lise eğitim düzeyindeki katılımcıların belirttiği ideal lider özelliklerine en az katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre doktora eğitim düzeyindeki katılımcılar için ideal lider bir taraftan daha esnek, otoriter olmayan, katılımcı, üstün bir imaja ve zekâyâ gerek duymayan biri olarak görülürken; diğer taraftan eleştiriye açık olmayan, çalışanlarına saygı duyup görüşlerini önemsemeyen biri olarak görülmektedir. Doktora eğitim seviyesindeki çalışanların aldıkları eğitimden dolayı liderleriyle arasında hiyerarşik değil kurmay nitelikli ve yönetim temelli bir ilişkiyi tercih ettikleri sonucuna varılabilir. Literatürde bu araştırma sonucuyla benzerlik taşıyan çalışmalara rastlanılmamıştır.

Lisans eğitim düzeyindeki katılımcılar için ideal liderin çıkarları için her şeyi kullanan biri olması gerektiğini düşünülürken, yüksek lisans eğitim düzeyindeki katılımcıların bu görüşe en az katıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Farklılıkların geneline bakıldığında lise eğitim seviyesindeki katılımcılar ideal lideri kendilerini dinleyen, önemseyen ve itaat edilecek üstün bir kişi olarak görmekteyken, doktora eğitim seviyesindeki katılımcılar otoriter bir lider istememesine karşın olumlu liderlik özelliklerine en az katıldıkları dikkati çekmektedir.

6.001-8.000 TL gelir aralığına sahip olan katılımcılara göre ideal lider, uzun boylu, şişman olmayan, renkli göze sahip, bıyıklı veya sakallı, etkileyici fiziki görünüşe, hitabete ve ses tonuna sahip, yaşı büyük biri olarak tanımlanmıştır. 15.000 TL ve üzeri gelire sahip olan katılımcılara göre ise bu özelliklerin ideal lider algılarında en az öneme sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bakımdan 6.001-8.000 TL gelir aralığına sahip olan katılımcıların ideal liderin fiziksel özelliklerine 15.000 TL ve üzeri aralığında gelire sahip olan katılımcılardan daha fazla önem verdiği sonucuna ulaşılmıştır. 6.001-8.000 TL gelir aralığına sahip olan katılımcıların 15.000 TL ve üzeri gelire sahip olan katılımcılardan alt kademe pozisyonlarda çalıştığı düşünüldüğünde, gelir ve pozisyon kademesi arttıkça katılımcıların ideal liderin fiziksel özelliklerine olan ilgisinin azaldığı sonucu çıkarılabilir.

6.001-8.000 TL aralığında gelire sahip olan katılımcılara göre ideal lider, yeri geldiğinde çıkarları için her şeyi kullanan, kendisinden çekinilen biri olabilen ve astlarına güvenen biridir. 10.001-15.000 TL aralığında gelire sahip olan katılımcılara göre ise bu

özelliklerin ideal lider algılarında en az öneme sahip olduğu tespit edilmiştir. 6.001-8.000 TL aralığında gelire sahip olan katılımcıların ideal lideri hem Makyavelist hem de kendilerine güven duyan kişiler olarak tanımladığı sonucu çıkarılabilir. 10.001-15.000 TL aralığında gelire sahip olan katılımcılar ise daha şeffaf ve demokratik bir lider idealine sahiptir. Buna göre katılımcıların gelir seviyesi arttıkça ideal liderden demokratiklik ve şeffaflık beklentilerinin de arttığı sonucu çıkarılabilir. Buna karşın katılımcıların gelir seviyesi düştükçe itaatkârlık seviyesi de arttığı sonucu çıkarılabilir.

15.000 TL ve üzeri gelire sahip olan katılımcılara göre ideal lider, cesaretli, yeniliklere açık, gelecek hakkında planlar yapan, astlarına adil davranan ve onları kararlara dâhil eden, gerektiğinde hızlı karar verebilen, zorlama, tehdit ve güç kullanan özelliklere sahip olmalıdır. 10.001-15.000 TL aralığında gelire sahip olan katılımcıların ise söz konusu ideal liderlik özelliklerine en az katıldıkları tespit edilmiştir. 15.000 TL ve üzeri gelire sahip olan katılımcıların üst kademe görevlerde yer aldığı düşünüldüğünden dolayı ideal liderlerinden kendi görüşlerini önemseyen, onları karar alım aşamalarına dâhil eden, güncel gelişmelere hâkim olan, bu gelişmeler karşısında kendini yenileyen ve değişimlere uyumlu hale gelebilen bir yapıda olmasını bekledikleri sonucu çıkarılabilir. Buna ek olarak bu olumlu özelliklerin yanında otoritesini kullanabilen, izleyenleri üzerinde baskı kurabilen yani hem yumuşak güç hem de sert güce sahip bir ideal lider algısına sahip oldukları da söylenebilir.

3.000-6.000 TL aralığında gelire sahip olan katılımcılar için ideal liderin olaylara duygusal bakmayan yönü ön plana çıkmaktadır. 8.001-10.000 TL aralığında gelire sahip olan katılımcıların ise ideal liderin duygusal olmasına önem verdikleri tespit edilmiştir. 3.000-6.000 TL aralığında gelire sahip olan katılımcıların ideal liderin duygusal yönünü zayıf liderlik özelliği olarak nitelendirdikleri söylenebilir.

6.001-8.000 TL aralığında gelire sahip olan katılımcıların liderin elinde bulundurduğu otoriter güçten dolayı her sözün emir olarak algılanması gerektiğini düşündükleri tespit edilmiştir. 10.001-15.000 TL aralığında gelire sahip olan katılımcılar ise bu ifadeye en az katılmaktadırlar. Bu sebeple katılımcıların gelirleri arttıkça otoriter lider algısı azaldığı sonucu çıkarılabilir. 6.001-8.000 TL aralığında gelire sahip olan katılımcıların 10.001-15.000 TL aralığında gelire sahip olan katılımcılardan alt kademe pozisyonlarda çalıştığı düşünülmektedir. Bundan olayı düşük gelir ve alt kademe pozisyonda çalışan katılımcıların aynı güvencede ikame işlerinin bulunmaması ve

gelirlerinin düşük olmasından dolayı liderlerinin sözlerini emir olarak algıladığı sonucu çıkarılabilir. Buna karşın 10.001-15.000 TL aralığında gelire sahip olan katılımcıların hem gelir hem de bulundukları pozisyondan dolayı ideal liderleriyle ilişkilerinin daha özgür ve katılımlı bir yapıda olmasının beklediği sonucu çıkarılabilir.

3.000-6.000 TL aralığında gelire sahip olan katılımcılara göre ideal liderin, kararları kendisi alan ve diğer çalışanların lidere kendilerini sevdirmesi gereken biri olarak gördükleri tespit edilmiştir. 10.001-15.000 TL aralığında gelire sahip olan katılımcıların ise bu liderlik özelliklerine en az katıldığı tespit edilmiştir. Buna göre 10.001-15.000 TL aralığında gelire sahip olan katılımcılar otoriter ve baskıcı olmayan, katılımcı, destekleyici bir lider algısına sahipken, 3.000-6.000 TL aralığında gelire sahip olan katılımcıların tersi bir lider algısına sahip oldukları söylenebilir. Ek olarak 3.000-6.000 TL aralığında gelire sahip olan katılımcılara göre ideal liderin, kurallara ve prensiplere uymaya önem veren, büyümeyi teşvik eden biri olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın 10.001-15.000 TL aralığında gelire sahip olan katılımcıların bu ifadelerle en az katıldığı görülmüştür.

3.000-6.000 TL aralığında gelire sahip olan katılımcılara göre ideal liderin karar alırken risklerden kaçınan, arkadaşça davranan, kimin neden sorumlu bilen, arkadaşça bir ortam oluşturan, çalışanlarla benzer inanç, ümit ve beklentilere sahip, kimsenin düşünemediğini düşünen, üstün bir imaj ya da ideale sahip olan biri olduğu tespit edilmiştir. 15.000 TL ve üzeri gelire sahip olan katılımcılar ise bu liderlik özelliklerine en az katılmaktadırlar. Buna göre 3.000-6.000 TL aralığında gelire sahip olan katılımcılar için ideal liderin, arkadaşça bir ortam oluşturan, yürüttüğü işlerdeki her şeye hâkim olan, risk almadan sağlama alacak kararlar veren, kendilerinden biri olan aynı zamanda da kendilerinden üstün imaja, ideale ve zekâya sahip olan biri olduğu sonucu çıkarılabilir. Bununla birlikte 15.000 TL ve üzeri aralığında gelire sahip olan katılımcıların ise ideal liderin imajını, diğerleriyle olan ilişkisini ve yaklaşımlarını, liderin örgüt içindeki iklimi yaptığı katkıyı önemsemedikleri sonucu çıkarılabilir. Aynı zamanda ideal liderin üstün bir zekâ ve iç görüye sahip olması gerektiğini düşünmedikleri sonucu da çıkarılabilir.

Karakaş (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın sonuçlarına göre katılımcıların gelir düzeylerine göre liderlik özelliklerini algılamaları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Bu bakımdan çalışmamızın sonuçlarıyla örtüştüğü görülmüştür.

İşçi olarak çalışan katılımcılara göre ideal lider, kararları kendisi alan, kendisinden çekinilen biri olabilen, her sözü emir olarak algılanan, çalışanların kendini sevdirmesi gereken, yeri geldiğinde çıkarları için her şeyi kullanan biri olarak algılanmaktadır. Bu durumu işçilerin çalışma hiyerarşisine daha yatkın olmalarıyla gerekçelendirmek mümkün görünmektedir.

Sözleşmeli personel olarak çalışan katılımcılara göre ideal liderin yaşının büyük olması, etkileyici görünüşe sahip olması, bulunduğu toplumun kültürüne uygun olması, çalışanlarla aynı beklentiye sahip olması önemli değilken işçi olarak çalışan katılımcılar için önemli görünmektedir. Sözleşmeli personel olarak çalışan katılımcılar kadroya sahip olmadığından dolayı sürekli olarak çalışan kişiler değildir. Sözleşmeleri yenilendiği sürece çalışmalarına devam etmektedirler. Bundan dolayı sözleşmeli personel olarak çalışan kişilerin lider ve çalıştığı kurumla özdeşleşemediği, liderin sıralanan özelliklerine önem vermediği sonucuna ulaşılabilir. İşçi statüsündeki katılımcılar için ideal liderin yaşının büyük olması olgunluğun getirdiği tecrübe algısıyla açıklanabilir. İşçi olarak çalışan katılımcılara göre ideal liderin kendi kültürel özelliklerini taşıyan ve benzer beklentilere sahip özelliklerde olduğu söylenebilir.

Sözleşmeli personel olarak çalışan katılımcılara göre ideal liderin otoritesinden kaynaklanan güç ile zorlama ve tehdit kullanmaması gerektiği düşünülürken işçi olarak çalışan katılımcıların bu görüşün tam zıddı kanaat belirttikleri dikkat çekmektedir.

15 yıl ve üzeri kıdeminde sahip katılımcılar tarafından ideal liderin etkileyici görünüşe sahip, özgüveni yüksek, soğukkanlı, mücadele ruhlu, kendisinden çekinilen, astlarına güvenen ve kendi toplumsal özelliklerini barındıran biri olması gerektiği ifade edilmiştir. Buna karşın 1-5 yıl kıdemine sahip katılımcıların bu özelliklere en az katıldığı tespit edilmiştir. Buna göre 1-5 yıl kıdemine sahip katılımcıların takım çalışmalarına yatkın olmadığı, özgürlüklerine düşkün olduğu, geleneksel değerlere önem vermediği ve otoriteye bağlı olmadıkları sonuçları çıkarılabilir. 1-5 yıl kıdemine sahip katılımcıların ideal lideri üstün bir konumda görmedikleri iddia edilebilir.

1-5 yıl kıdemine sahip katılımcıların otoriteden dolayı zorlama, tehdit ve güç kullanan ve gerçekleştireceği eylemlerde uzman gücüne güvenmeyen ve otoritesinden dolayı kendini sevdirmeye yoluna başvurulması gereken ideal bir lider algısına sahip oldukları tespit edilmiştir. Buna göre 1-5 yıl kıdemine sahip katılımcıların ideal lider algısının

otokratik yapıda olduğu söylenebilir. 1-5 yıl kıdemine sahip katılımcıların iş yaşamında henüz yeni sayılabilecekleri göz önünde bulundurulduğunda, meslekte ilerlemek ve herhangi bir olumsuzlukla karşılaşmamak için liderlerine itaat eden, kendini sevdirmeye çalışan ve uzman gücünden ziyade liderlerin görüşlerini önemseyen yapıda oldukları söylenebilir.

Bununla birlikte 11-15 yıl kıdemindeki katılımcılara göre herkesin sorumluluklarını bilen, uzmanlara güvenen, kararları sadece kendisi almayan, tehdit, zorlama ve güç kullanmayan ideal bir lider algısını benimsedikleri ifade edilebilir.

Araştırma bulgularından elde edilebilecek bir başka sonuç ise tek tip liderlik stilinin her zaman ve her koşulda geçerli olmayacağıdır. Araştırma bulgularına göre katılımcıların cinsiyetine, yaşlarına, eğitim düzeylerine, gelir seviyelerine, çalışma şekillerine, çalışma yıllarına göre ideal liderlik özellikleri değişmektedir. Buna göre liderlerin davranışlarının ve eylemlerinin kamu çalışanlarını farklı şekillerde ve boyutlarda etkilediği söylenebilir. Liderlerin her çalışana aynı liderlik tarzını uygulamasının genel olarak başarılı bir sonuç getirmeyeceği düşünülmektedir. Nitekim Kaya (2020)'nın araştırması ileri sürülen bu savla örtüşmektedir. Aktaş (2020)'ın çalışmasına göre de otokratik liderlik tarzı performansı olumsuz yönde ve düşük oranda, demokratik ve işbirlikçi liderlik tarzları performansı olumlu yönde ve daha yüksek oranda etkilemektedir. Serbest bırakıcı liderlik tarzı ise performansı olumlu yönde etkilemesine rağmen etkileme oranının düşük olduğu tespit edilmiştir.

Uygulanan liderlik tarzları çalışanları doğrudan etkileyebilmektedir. Kartal (2020) araştırmasında çalışanlar tarafından uygulanan liderlik tarzına duyulan memnuniyetin, iş doyumlarını yüksek oranda etkilediği sonucunu elde etmiştir. Birçok çalışmada da iş doyumları artan çalışanların örgütsel bağlılıklarının ve motivasyonlarının arttığı tespit edilmiştir. (Epitropaki ve Martin, 2004; Yukl, 2010; Verlage vd., 2012; Stock vd, 2014; Duman, 2021). Motivasyonları ve memnuniyeti artan çalışanların liderlerini benimsenmesi ve liderlerinden etkilenmesi kolaylaşacağı söylenebilir. Liderin eylemleri çalışanlara olumlu katkı sağlayacağı gibi olumsuz sonuçlar da doğurabilmektedir. Kasap (2019), araştırmasında çalışanların işe yabancılaşması ve işten ayrılma planlarının algılanan liderlik tarzlarından etkilendiği sonucuna ulaşmıştır. Bundan dolayı liderlere, öncelikle hitap ettikleri izleyici kitlesinin iyi bir şekilde tanınması ve buna yönelik uygun stratejik liderlik tarzının belirlenmesi önerilmektedir.

Çalışmanın genel sonuçları aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır. Buna göre katılımcıların ideal lider beklentileri için genel olarak aşağıdaki sonuçların elde edildiği söylenebilir.

- Araştırma bulgularına göre genel olarak kamu çalışanları açısından ideal liderin cinsiyetinin çok önemli olmadığı görülmüştür.
- Kadın katılımcılar ideal liderin daha kadınsı özelliklere sahip olmasını isterken, erkek katılımcılar ise daha erkeksi özelliklere sahip bir ideal lider istediği sonucuna ulaşmıştır.
- Katılımcıların eğitim seviyesi yükseldikçe demokratik ve katılımcı liderlik algılarının arttığı görülmüştür.
- Katılımcıların gelir seviyesi arttıkça ideal liderden demokratiklik ve şeffaflık beklentilerinin de arttığı sonucuna varılmıştır.
- Katılımcıların gelir seviyesi düştükçe itaatkârlık seviyesinin arttığı sonucuna varılmıştır.
- Katılımcıların yaşı büyüdükçe liderin fiziksel özelliklerine daha fazla önem verdiği görülmüştür.
- Katılımcıların yaşı büyüdükçe otoriter liderlik algılarının arttığı görülmüştür.
- Katılımcılar liderin davranışsal özelliklerine fiziksel özelliklerinden daha fazla önem verdiği görülmüştür.
- Katılımcıların çıkarları için her şeyi kullanan, zorlama, tehdit ve güç kullanan bir lider istemedikleri görülmüştür.
- Katılımcıların çalışma yılı arttıkça özgürlükçü, profesyonel ve katılımcı liderlik algılarının arttığı görülmüştür.
- Araştırma bulgularının geneline bakıldığında, katılımcıların cinsiyetine, yaşlarına, eğitim düzeylerine, gelir seviyelerine, çalışma şekillerine, çalışma yıllarına göre ideal liderlik özelliklerinin değişkenlik arz ettiği ifade edilebilir.

Katılımcılara göre ideal lider;

- etkileyici hitabet ve ses tonuna sahip olması,

- özgüvenli olması,
- cesaretli olması,
- değişime ve yeniliklere açık olması,
- üstün bir imaj ya da ideale sahip olması,
- kimsenin düşünmediğini düşünmesi ve
- adil davranması gibi özellikleriyle ön plana çıkmıştır.

Bu çalışma Türk kamu yönetiminde çalışan kişilerin ideal lider özelliklerini belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilmiş ve bütün hipotezleri doğrulanmıştır. Yapılan alan araştırmasıyla birlikte Türk kamu yönetimi çalışanlarının ideal liderlik özellikleri tespit edilmiş ve gerekli analizlerin sonuçları aktarılmıştır. Elde edilen bulguların kamu yöneticileri için rehber niteliğinde olacağı düşünülmüştür. Bunlara ek olarak bu evren ve örneklemdeki çalışmanın akademik literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Konu ile ilgili araştırmacılara farklı evren ve örneklemelerde (üniversite, özel sektör, farklı kuşaklardaki öğrenciler vb.), farklı değişkenlerle, nitel-nicel yöntemler birlikte kullanılarak ideal liderlik algısına yönelik yeni incelemeler yapılması önerilmektedir.

## 6. KAYNAKLAR

- Acar, K. O. (2019). Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine: Cumhuriyet Dönemi Kamu Personel Yönetim Tarihçesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24 (1), 119-146.
- Ahmed, O. A. F. (2020). Kültürel Değerlerin Liderlik Tipleri Üzerindeki Etkisi: Suudi Arabistan ile Türkiye Karşılaştırması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Akar, F. (2018). Yeni Kamu İşletmeciliği Paradigmasının Türk Kamu Bürokrasisinde Kamu Personeli İstihdam Şekilleri Üzerine Etkileri. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 1 (3), 480-495.
- Akçakaya, M. (2010). 21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayış. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Akın, M., A. (Ed.), (2019). *Etik Liderlik* (İkinci Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Aksoy, E. (2019). *Modern İnsan Kaynakları Trendleri ile Oluşan Yeni Liderlik Modeli'nin Performans ve Motivasyon ile İlişkisi*. Yayınlanmamış Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Aktaş, A. (2020). *Okul Müdürlerinin Otokratik, Demokratik, İşbirlikçi ve Serbest Bırakıcı Liderlik Stillerinin Öğretmen Performansına Etkisi*. Yayınlanmamış Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Aktaş, Y., ve Cesur, E. E. (Editörler), (2015). *Bir Bakışta İnsan Kaynakları Yönetimi* (Birinci Baskı). Bursa: Dora Yayınevi.
- Akyurt, N., Alparslan, A. M., & Oktar, Ö. F. (2015). Sağlık Çalışanlarında Liderlik Tarzları-İş Tatmini-Örgütsel Bağlılık Modeli. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6( 13), 50-61.
- Alga, E. (2017). Örgütlerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Çalışanların Tükenmişliğine Etkisi. *Pamukkale University Journal of Social Sciences Institute*. (28), 97-24.
- Alim, B. (2015). *Üniversitelerde Liderlik Yaklaşımları ve Marmara Üniversitesi Örneği*. Yayınlanmamış Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Bilişim Sistemleri Bilim Dalı, İstanbul.
- Altın Bucak, B. (2011). *Liderliğin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İncelenmesi ve Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Altın, Ö. (2015). *Devlet Planlama Teşkilatının Beş Yıllık Kalkınma Planlarında İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Altınkurt, Y., & Yılmaz, K. (2013). Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği'nin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *E-International Journal Of Educational Research*, 4 (4), 1-17.
- Araç Ilgar, E. (2019). *Spor Yönetiminde Performans Değerlendirme* (Birinci Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Arıgün, M., C. (2018). *Bilgi Teknolojileri Sektöründe Proje Bazlı İşlerde İnsan Kaynaklarına Yönelik Liderlik Modelinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Aslan, Ş. (2013). *Duygusal Zeka ve Dönüşümcü, Etkileşimci Liderlik* (İkinci Basım.). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Aslantaş, H., İ., & Uğur Dayanan, İ. (2018). Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Sahip Oldukları Örgütsel Güç Kaynakları Düzeyi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, sayı 11, 75-92.
- Atar, A. (2018). *Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik İyi Oluş Üzerindeki Etkisi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Aydıntan B. (2021). *İşletmelerde Liderlik ve Motivasyon (Pozitif Yaklaşımlar)*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Ayhan, Ö. (2012). *Kız teknik ve meslek liselerindeki yöneticilerin, etkili liderlik özelliklerinin araştırılması (Kocaeli ili örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ayhan, Ö. (2017). *Liderlik Tarzının Astların Performansına Etkisinde Lidere Duyulan Güvenin ve Liderin Cinsiyetinin Rolü*. Doktora tezi, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Kamu Yönetimi Bilim Dalı, Karaman.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları” na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010 (2), 73-84.
- Bakan, İ., & Doğan, F., İ. (2013). *Liderlik Güncel Konular ve Yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakan, İ., & Doğan, İ., F. (2012). Hizmetkâr liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 1-12.

- Balaban, S. (2018). *Kriz Yönetiminde Liderlik ve Liderlik Özelliklerinin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, İstanbul.
- Balcı, Y. (2009). *İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmen ve Yöneticilerin Örgütsel Bağlılığı ile Yöneticilerin Öğretimsel Liderlik ve Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkilerin Analizi*. Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, İzmir.
- Baltaoğlu, F., C. (2016). *Bilgi Liderliğinin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkilerinin Analiz Edilmesi: Turizm Sektöründe Ampirik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Uşak.
- Barutçugil, İ. (2015). *Performans Yönetimi* (Üçüncü Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, Better, Best. *Organizational Dynamics*, 13 (3), 26-40.
- Bass, M., B. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (third edition). New York: the free press, 44.
- Başaran, S., & Duygulu, S. (2014). Hemşirelikte Güç Kavramının Analizi. *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi* ,62–73.
- Başkonak, S. (2006). *Otel İşletmeleri Açısından Evrensel Liderlik Yaklaşımlarının Uygunluğu ve Kabul Edilebilirlik Düzeylerinin Belirlenmesi: Hilton Otellerindeki Alt ve Orta Düzey Yöneticilere Yönelik Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Bölümü, Ankara.
- Batal, S. (2012). Türkiye’de Yönetim Kültürünün Dönüşümü ve Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Temel Dinamikleri. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 4 (1), 223-234.
- Baykal, E., Zehir, C., & Mahmut, K. Ö. L. E. (2018). Hizmetkar Liderlik Firma Performansı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Etkisi. *Akademik Hassasiyetler*, 5(9), 111-133.
- Bayrak, C., Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2014). The Relation Ship Between School Administrators’ Power Sources And School Climate. *The Anthropologist*,17(1), 81-91.
- Bayrakdar, M. (2014). *Çalışanların Liderlik Özellikleri ile Örgüte Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Aksaray İlindeki Özel Eğitim Merkezlerinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Programı, Ankara.
- Bektaş, M., & Erkal, P. (2020). *Toksik Örgütler Toksik Yönetici Davranışlarının Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Biçer, T. (2019). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, İstanbul.
- Bilgiç, H. F. (2017). Liderlik ile Örgütsel Sinizm İlişkisi. *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 90.
- Black, J. S., & Porter, L. (2000). *Management: Meeting New Challenges*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Boehnke, K., Bontis, N., Distefano, J., J., & Distefano, A. C. (2003). Transformational Leadership: An Examination Of Cross-National Differences And Similarities. *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (1), 5-15
- Bolat, T., Seymen, O., A., Bolat, O., Ğ., & Erdem, B. (2009), *Yönetim ve Organizasyon* (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bowditch, J. L. & Buono, B. A. (1990). *A Primer An Organizational Behaviour* (2nd Ed.). U.S.A: John Wiley & Sons Inc.
- Boztepe, M. (2018). Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı ve Geleneksel Kamu Personel Rejimi Üzerine Etkileri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20 (3), 191-210.
- Boztepe, M. (2018). Yeni Kamu Yönetimi ve Geleneksel Kamu Personel Rejimi Üzerine Etkileri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(3), 191-210.
- Can, B. (2012). *Çukurova Bölgesi Süpermarket Yöneticilerinin Liderlik Biçimlerinin Analizi*. Yayınlanmamış Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş., & Yıldırım, S. (2016). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi* (Sekizinci Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canman, D. A. (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*. TODAİE: Ankara.
- Certo, S., C. (2000). *Modern management: diversity, quality, ethics & the global environment* (8th. Edition). USA: Prentice-Hall, 2000.
- Cevrioğlu, E. (2007). *Lider-üye etkileşimi ile bireysel ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme*. Doktora tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Afyonkarahisar.
- Ceylan, A. (2014). X ve Y Kuşağı Öğretmenlerin İdeal Liderlik Algıları: Fatih İlçesi İlköğretim Okullarında Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Clegg, S., R., Hardy, C., N., & Walter R. (2003). *Handbook of Organization Studies*. London: Sage Publications Commitment. *International Journal of Instruction*, 11(4), 869-888.

- Coad A. F., Berry A. J., (1998). *Transformational Leadership and Learning Orientation*. Leadership & Organization Development Journal, 19(3), 164-172.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic Leadership And Follower Effects. *Journal Of Organizational Behavior: The International Journal Of Industrial, Occupational And Organizational Psychology And Behavior*, 21 (7), 747-767.
- Çağlar, İ., (2004). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırılmalı Analizi ve Çorum Örneği, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı 2, 96.
- Çakınberk, A., & Demirel, E. T. (2010). *Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (24), 103-119.
- Çankaya, Seda; Eroğlu, H. Tuğba ve Tekin, Ömer Faruk (2014), “Türk Kamu Personel Sisteminde Reform Çalışmaları”, Afro-Avrasya Coğrafyasında Kamu Yönetimi Uygulamaları ve Sorunları, Xı. Kayfor Bildiriler Kitabı, Ss. 711-719, TODAİE Yayın No: 380, Ankara.
- Çavuş, F. M., ve Biçer, M. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Sosyalleşmek mi? Yabancılaşmak mı?* (Birinci Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çavuş, F., M., & Harbalıoğlu, M. (2016). Yöneticinin Güç Kaynakları Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Konaklama İşletmeleri Üzerine bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (1), 117-130.
- Çekiçer Atakan, S. A. (2014). *Yüksek Performansa Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Çelik, M. (2017). *Örnek Uygulamalı Performans Yönetimi* (Birinci Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çengelci, E. (2014). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Afyonkarahisar.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(23), 74-84.
- Çetinkaya, A., & Mutlu, O. (2020). *Sporda Liderlik ve Motivasyon* (Birinci Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çevikbaş, R. (2012). *Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı ve Türkiye Uygulamaları*. Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1(2), 9-32.
- Çolakoglu, O., E. (Ed.) (2010). 11. Ulusal Turizm Kongresi. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Çuhadar, T. M. (2005). Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (25), 1-21.
- Dal, L., & Çorbacıoğlu, S. (2014). Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi Üzerine Araştırma. *Suleyman Demirel University Journal Of Faculty Of Economics & Administrative Sciences*, 19 (4), 287-310.
- Danışman, S., A. (2013). Bir Doğu Liderliğinin Batı Liderlik Yaklaşımları Perspektifinden Değerlendirilmesi: Konosuke Matsushita. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (5), 141.
- Deal, J.J., Stevenson, M.A., 1998, Perceptions of Female and Male Managers in the 1990s, *Sex Roles*, 38, 287-300.
- Demir, B. (2019). *Toksik Liderlik Algısının Örgütsel Sessizlik, Duygusal Bağlılık ile Görev Performansı Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Demir, H., & Okan, T. (2008). Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi. *Yönetim Dergisi: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü*, 19(61), 72-90.
- Demir, Ö., & Bağlıoğlu, A. (2017). Sağlık Kurumlarında Kurumsal İmaj Sürecinde Lider Yöneticilik. *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1 (2), 1-26.
- Demir, S. (2021). *Lider Üye Etkileşim Kuramı ve Bazı Çıktıları* (Birinci Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Demirtaş, S. (1997). *Liderlik Teorileri ve Karizmatik Liderlik*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Yapı Sosyal Değişme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Deniz, M. (2014). *Kamu Örgütlerinde Etkin Bir Yönetim Anlayışı Bağlamında Vizyoner Liderlik ve Karaman Kamu Kurumlarında Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Yönetim Bilimi Bilim Dalı, Karaman.
- Denizli, Ö. (2020). *İşletmelerde Yalın Yönetim Uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Dinçer, T. (2012). *Edirne İlinde Görev Yapan Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Doğan, K. C. (2015). Postmodernizmin Kamu Yönetimine Yansımaları: Ombudsman ve Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımları. *Electronic Turkish Studies*, 10(14), . 273-290.
- Doğan, K. C. (2015). Postmodernizmin Kamu Yönetimine Yansımaları: Ombudsman ve Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımları. *Electronic Turkish Studies*, 10(14), 273-290.

- Doğanay, A. (2014). *Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesi'nde Bir Uygulama*. Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Doğanoğlu, F. (2001). Küreselleşme ve İnsan Kaynakları Yönetimi. *Öneri Dergisi*, 4 (16), 173-181.
- Duman, N. (2021). *Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Sinerji Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Dumangöz, D., P. (2021). *Avrupa Tenis Şampiyonası'na Katılan Sporcuların Antrenörleri ile İlişkilerinin ve Liderlik Algılarının İletişim Becerilerine Etkisinin İncelenmesi*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Spor Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı, Spor Yöneticiliği Doktora Programı, İstanbul.
- Düzgün Uysal, P.,F. (2020). *Kadın Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışan Performansı ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme, MBA, İstanbul.
- Eagly, A.H., Karau, S.J., Makhijani, M.G., 1995, Gender and Effectiveness of Leaders: A Meta-Analysis, *Psychological Bulletin*, 117 (1), 125-145.
- Efil, İ. (2010). *İşletme Organizasyonu ve Ekip Yönetimi* (Genişletilmiş 7. Baskı). Bursa: Dora Yayınları.
- Efil, İ. (2015). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 13. Baskı). Bursa: Dora Yayınları.
- Epitropaki, O. & Martin, R. (2004). Implicit leadership theories in applied settings: factor structure, generalizability, and stability over time. *Journal of Applied Psychology*, 89 (2), 293-310.
- Erçetin, S. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon* (İkinci Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Erçorumlu, M. (2017). *Çalışan Memnuniyetinin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkinliği: Ankara İlinde Otel Uygulaması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- Erdem, B. (2004). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (11), 35-54.
- Erdem, O., & Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (29), 198-199.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Eren, T. (2020). *Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Gerçekleştirilen Araştırmaların Tematik Analizinin Metin Madenciliği Yöntemiyle Gerçekleştirilmesi: 1980-2018 Dönemi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Erkoç, S. (2018). *Tarihsel Gelişim süreci İçerisinde Küreselleşmenin İnsan Kaynakları Yönetimi Değişimine Etkileri*. Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eroğlu, H. T. (2010). Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Türk Kamu Personeli Yönetimine Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 6(12), 225-233.
- Eroğlu, H. T. (2010). Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Türk Kamu Personeli Yönetimine Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 6(12), 225-233.
- Eroğlu, H. T. (2010). Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Türk Kamu Personeli Yönetimine Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 6(12), 225-233.
- Eygü, H. (2018). *Üniversite Öğrencilerinin Liderlik Davranışları Üzerine Bir Araştırma*. Bursa: Ekin Yayın Evi.
- Fidan, E. (2019). *Liderlik Sitilinin Çalışan Motivasyonu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi*. Doktora Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Freeman, R., E. & Stewart, L. (2006). Developing Ethical Leadership. *Business Roundtable Institute For Corporate Ethics*, 2-15.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve Okul Yönetimi* (Birinci Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Genç, N. (2019). *Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim ve Organizasyon* (Güncellenmiş 4. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- George, J., M. & Jones, G., R. (2012). *Understanding And Managing Organizational Behavior*. 6th Ed, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Gözüm, S. (2020). *Etik Liderlik ve Örgütsel Etik Değerlerin Algılanan Örgütsel Destek ve Özdeşleşmeye Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara
- Grabo, A., Spisak, B. R., & Van Vugt, M. (2017). Charisma As Signal: An Evolutionary Perspective On Charismatic Leadership. *The Leadership Quarterly*, 28(4), 473-485.
- Gül, K. S., ve Alaç, E. A. (Editörler), (2014). *Güvenlik Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi* (Birinci Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon* (2.Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Gürbüz, S. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Üçüncü Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Seçkin yayınevi: Ankara.
- Güven, A. (2017). *Kuramdan Uygulamaya Kamu Yönetiminin Dönüşümü*. Ankara: Orion Kitapevi.
- Hacker, S., & Roberts, T. (2003). *Transformational Leadership: Creating Organizations Of Meaning*. Milwaukee: ASQ Quality Press.
- Haliloğlu, F. N. (2013). *Yönetim Kuramlarının Liderlik Konusuna Yaklaşımları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Yönetim Bilimleri Bilim Dalı, Ankara
- Hasan, G., & Şahin, K. (2011). Bilgi toplumunda yeni bir liderlik yaklaşımı olarak transformasyonel liderlik ve kamu çalışanlarının transformasyonel liderlik algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25), 237-249.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2007). *Management of organizational behavior* (Vol. 9). Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.
- Hoca, E. (2007). Bir Vakıf Üniversitesinde Eğitim Yönetimi Alanındaki İdeal Lider Tipi Özelliklerinin Araştırılması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Holloway, K. (2012). *An Examination Of The Relationship Between Charismatic Leadership And Job Satisfaction*. Doctoral Dissertation, Capella University, Minneapolis.
- Hoşoğlu, S. (2012). *Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ile Liderlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1975). *Path-Goal Theory Of Leadership*. Washington Univ Seattle Dept Of Psychology.
- <http://www.raosoft.com/samplesize.html>, Erişim tarihi: 02.12.2021.
- <https://www.sbb.gov.tr/kamu-istihdami/>Erişim tarihi: 02.12.2021
- Hur, Y., Van Den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. (2011). *Transformational Leadership As A Mediator Between Emotional Intelligence And Team Outcomes*. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 591-603.
- Irmak, N. (2013). *Türk Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi İç Denetim İlişkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İyem, C. (2016). *İnsan Kaynakları Planlaması* (Birinci Baskı). İstanbul: Adra Yayıncılık.

- İzci, F. ve Yıldız, M. Ş. (2017). Türkiye’de Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş: Temel Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (3), 397-412.
- Kaplanoğlu, E. (2014). Muhasebe Stajyerlerinin Meslek Mensuplarından ve Meslek Örgütlerinden Beklentileri: Manisa İli Araştırması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28 (4), 265-284.
- Karagöz, F. (2020). *Dönüşümcü Liderlik, Kişi-Örgüt Uyumu, İş Tatmini ve Özgecilik İlişkisine Yönelik Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Ankara.
- Karakaş, A. (2019). Hastanelerde Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Performansı Üzerindeki Etkileri: Örnek Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kasap, N. (2019). *Liderlik Tarzı ve İşe Yabancılaşmanın İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Kasımoğlu, M., & Küçükaslan, A. (2005). Ölümsüz Liderler ve Liderlik Anlayışında Asırlarca Değişmeyen Ortak Parametreler. *Öneri Dergisi*, 6(24), 35-44.
- Kaya, E. ve Taş, İ. (2015). Personel Yönetimi-İnsan Kaynakları Yönetimi Ayırımı. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5 (1), 21-28.
- Kaya, M. (2020). *Demokratik ve Otoriter Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Karabük.
- Kaygın, E. (Ed.), (2021). *Dijital Çağ Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi* (Birinci Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kayış, M. (2017). *Etkileşimci ve Dönüştürücü Liderliğin İç Girişimcilik Davranışına Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Karabük.
- Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Kebe, M. (2020). *Mali’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve İş Sözleşmesinin Kurulması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Keklik, B. (2007). *İnsan Kaynakları Temininde Kullanılan Tekniklerin Etkinliklerine İlişkin KOBİ’lerde Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Isparta.

- Kesgin, A. (2019). *Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Oluşumundaki Rolü: Torbalı Ticaret Odası Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Kurumsal İletişim Programı, İzmir.
- Kessler, E. H. (Ed.). (2013). *Encyclopedia Of Management Theory*. Sage Publications.
- Kızıloğlu, A. (2012) Örtük Liderlik Kuramı Bağlamında, Sosyoekonomik Statü (Ses) Gruplarının Liderlik Algılaması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2006). *Organizational behavior: Key concepts, skills & best practices*. Columbus (3rd Edition ). China:: McGraw-Hill/Irwin.
- Kinter, O. (2020). *Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Adalet ve Kuşak Farklılıklarının Etkisi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Koç, H., ve Topaloğlu, M. (2012). *İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi Temel Kavramlar, Kurallar ve İlkeler* (İkinci Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği* (Genişletilmiş 18. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Korkmaz, Y. (2020). Liderlik Davranışları ve İşyeri Arkadaşlığının Çalışma Tutkunluğuna Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya
- Kösele, M. (2018). *Karizmatik Liderlik Davranışlarının Kadın ve Erkek İş Gücü Açısından Karşılaştırılması: Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Kocaeli.
- Köseoğlu, D. (2019). *Liderlik Tiplerinin İnsan Kaynakları Yönetimini Algılamaya Etkisi: Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Kurnaz, Ç. S. Eroğlu, T., ve Tekin, F. Ö. (2013), Türk Kamu Personel Yönetiminde Reform Çalışmaları. XI. Kayfor Bildiriler Kitabı. Ankara, 711-719.
- Küçüksüleymanoğlu, R., & Çelik, N. (2014). Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Zeitschrift Für Die Welt Der Türken/Journal Of World Of Turks*, 6(3), 19-43.
- Kültür, Y., Z. (2006). *Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Bilim Dalı, Ankara.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development Of A Multidimensional Measure And Multi-Level Assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.

- Memduhoğlu, H., B. ve Yılmaz, K. (2017). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar* (Üçüncü Baskı).Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Meydan, C., H., Dirik, D., & Eryılmaz, İ. (2018). Liderin Güç Kaynakları ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Pelz Etkisinin Düzenleyici Rolü. *Yönetim ve Ekonomi* 25(1), 75-92.
- Morçin, S. E., & Morçin, İ. (2013). Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Adana İl'indeki A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(9), 70-80.
- Morkoç, P. (2020). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Liderliğin Rolü ve Önemi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Newstorm, J., W. & Keith, D. (2002). *Organizational Behaviour: Human Behaviour at Work*, USA: McGraw-Hill.
- Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1994). *Organizational Behavior: A Management Challenge*. Fort Worth: Dryden Press.
- Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2013). Transformational Vs. Transactional Leadership Theories: Evidence İn Literature. *International Review Of Management And Business Research*, 2(2), 359
- Ongun, G. (2015). *Liderlik Tarzlarının Uyguladıkları Güç Kaynakları ve Organizasyonel Politikaların Çalışanların Tükenmişlik Algısı Üzerine Etkisi Marmara Bölgesi Çalışması*. Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ortaöner, N. (2020). *Liderlik Yetenekleri ve İşletme Başarısı Arasındaki İlişkide İnsan Kaynakları Uygulamalarının Rolü: Sanayi İşletmeleri Araştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Konya.
- Otamış, P., A. (2009). *Kobi'lerde Girişimci Yöneticilerin Liderlik Yaklaşımlarının Çalışanlarca Algılanması Üzerine Antalya İlinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Öğüt, A., Akgemci, T., ve Demirsel, T. M. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 277-290.
- Öke, U. (2016). *Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş: Mersin Belediyesi Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Ören, S., A. (2006). *Günümüzün Liderlik Profili; Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Antalya.

- Özalp, İ., & Hülya, Ö. C. A. L. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü Transformational Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 207-227.
- Özalp, İ., Eren, G., & Öcal, H. (1992). Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(1-2), 161-205.
- Özbek, A. (2019). *Etik Anlayış ve Liderlik Yaklaşımlarının Mesleki Aidiyetlik Açısından Denetçi Davranışlarına Etkileri* (Birinci Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özcan, S. (2011). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Özdemir, H. (2015). *Kadın Yöneticilerin Demografik Özellikleri Açısından Liderlik Tarzlarının Analizi: İstanbul İlinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.
- Özdemir, L. (1998). *Endüstriyel Örgütlerde Yönetimsel İlişkilerde Liderlik Yaklaşımları ve Bir Uygulama*. Doktora Tezi Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Özdemir, M. (2020). *Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi* (İkinci Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Özdemir, Y. (2010). *Türkiye'deki İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: ISO 500 Örneği*. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Özer, M. A., Sökmen, A., Akçakaya, M., ve Özaydın M. M. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Birinci Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özer, M. A., Sökmen, A., Akçakaya, M., ve Özaydın M. M. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (İkinci Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özer, M., A., Akçaya, M., Yaylı, H., Batmaz, N., Y., (2019). *Kamu yönetimi modern yapı ve süreçler* (İkinci Baskı). Gazi kitabevi: Ankara
- Özer, Ö (2019). Hemşirelerde Hizmetkâr Liderlik ve Çalışan Performansının İncelenmesi. *Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi*, 6(1), 105-112.
- Özkan, A. (2020). *Eğitimde Vizyoner Liderlik* (Genişletilmiş ve Güncellenmiş Üçüncü Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Özkan, A. (2021). *Mülki idare amirlerinin liderlik davranışlarının eğitim üzerindeki etkisi* (Üçüncü Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Özkan, A. (2021). *Mülki İdare Amirlerinin Liderlik Davranışlarının Eğitim Üzerindeki Etkisi* (Üçüncü Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

- Özkara, Z.,U., ve Sağlamarı, G. (2019). *Örgütlerde Güven ve Liderlik Kavramlar-Kuramlar-Modeller ve Uygulama* (Birinci Baskı). Ankara: Gazi Kitapevi.
- Özkaynar, G. K. (2017). Çağdaş Liderlik Yaklaşımlarında Kamu Çalışanlarının Tercihi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (2), 157-180.
- Öztürk, Z., Doğuç, E., & Arıkan, G. Sağlık Çalışanları Tarafından Algılanan Durumsal Liderlik Stilleri (Ankara’da Bir Özel Hastane Örneği). *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 3(3), 381-397.
- Paglis, L. L., & Green, S. G. (2002). Leadership Self-Efficacy And Managers' Motivation For Leading Change. *Journal Of Organizational Behavior: The International Journal Of Industrial, Occupational And Organizational Psychology And Behavior*, 23(2), 215-235.
- Palalar Alkan, D. (2020). *Dördüncü Sanayi Devrimi Megatrendleri Ekseninde Liderlik*. İstanbul: Der Kitapevi Yayınevi.
- Pazarbaş, M. (2012). *Liderlik ve Otorite: Lise Öğrencilerinin Liderlik ve Otorite Algısı Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Halkla İlişkiler Bilim Dalı, Konya.
- Pehlivan, D. (2019). *Japon İnsan Kaynakları Yönetiminin 1990 Yılı Öncesi ve Sonrası Dönemde Karşılaştırılması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Peterson, D. K. (2002). The Relationship Between Unethical Behavior And The Dimensions Of The Ethical Climate Questionnaire. *Journal Of Business Ethics*, 41(4), 313-326.
- Pielstick, C. D. (1995). *The Design For A Leadership Academy For Community College Professionals Based On Transformational Leadership*. Unpublished Doctoral Dissertation, Department Of Education Of Oregon State University, Oregon.
- Polat, L. (2020). *Öğretmen Profesyonelizminin Bir Yordayıcısı Olarak Öğrenme Merkezli Liderlik*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Karabük.
- Pollard, CW. (1996) "The Leader Who Serves" Hesselbein, Leader of the Future (Drucker Foundation Future Series). San Francisco: Jossey- Bass Publishers.
- Rabbins, P. Stephen, Decenzo A., David. (1995). *Fundamentals of Management, Essential Concepts and Applications*. USA :Prentice Hall Inc.
- Reddin,WJ. (1984). *Managerial effectiveness & style individual of situation*. New York: Mcgraw hill.
- Robbins S. P. (1998). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Robbins, S. P., & Dupree, J. V. (2000). *Managing Today*. New Jersey: Prentice Hall.

- Rodoplu, S. (2008). *Perakende Tekstil Sektöründe Liderlik Yaklaşımları: Lüks Mağazacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Safty, A., & Güven, H. (Ed.). (2003). *New Paradigms In Leadership*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları.
- Saldamlı, A. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (13), 239-263.
- Saylam, A. ve Leblebici, D. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimindeki Eğilimler, Eğilimlerin İtici Güçleri ve Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16 (1), 187-204.
- Schermerhorn, J. R., (2001). *Introduction To Management*. Newyork: Wiley Co.
- Selek, S. H. (2020). *İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) Temel Konular* (Dördüncü Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Simić, I. (1988). Transformational Leadership- The Key To Succesfull Management Of Transformational Organizational Changes. *Economics And Organization, The Scientific Journal Facta Universitatis Of NIS*, 1(6),49-50.
- Sobacı, F. (2014). *Banka Yöneticilerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları ile Çatışma Yönetim Stratejileri: Türkiye Geneline Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Solmaz, B. (2018). Liderlik ile İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 28 (2), 21-45.
- Solmaz, B. Liderlik ile İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 28(2), 21-45.
- Solmaz, B. Liderlik ile İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 28(2), 21-45.
- Sönmez, K. (2017). *Türkiye’de Yönetim Becerileri ve Liderlik* (Genişletilmiş İkinci Baskı).Ankara: Anı Yayıncılık,7.
- Sönmez, K. (Ed.), (2020). *Liderlik: Kuram, Araştırma ve Uygulama* (Birinci Baskı).Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Stock, R. M. & Potthoff, G. (2014). Implicit leadership in an intercultural context: theory extension and empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (12), 1651–1668.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook Of Leadership: A Survey Of Theory And Research*. New York: Free Press.

- Süer, İ. İ. (2017). *Kamu İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarının Çalışan Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma* Ankara Çankaya Belediyesi Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şahabat, B. (2020). Algılanan Etik Liderlik Davranışlarının Çalışanların İntikam Niyetine Etkisi: Bursa İlinde Nicel Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Şahin Perçin, N., Güzel, B., ve Aydın Tükeltürk, Ş. (Editörler), (2016). *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları* (Birinci Baskı). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Şahin, K. (2019). Kuşaklararası Liderlik ve Değişen Liderlik Olgusu Yayınlanmamış Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şenkal, H. (2020). *Liderlik Tiplerinin Kriz Algılama ve Krizle Başa Çıkma Stratejileri Üzerine Etkisi: Mersin Tarsus OSB Faaliyette Bulunan KOBİ İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Mersin.
- Şimşek, A. (2006). *Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Tarabishy, A., Solomon, G., Fernald, L. W., & Sashkin, M. (2005). The Entrepreneurial Leader's Impact On The Organization's Performance In Dynamic Markets. *The Journal Of Private Equity*, 8(4), 20-29.
- Tarım, N. (2010). *Türk İnşaat Sektöründe Liderlik Yaklaşımları ve Cinsiyet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Tayyarlı, F. (2020). *Kamu Yönetiminde Liderlik Bağlamında Kamu Çalışanlarının Liderlik Algıları: Azerbaycan Asan Hizmet Kurumu Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Anabilim Dalı, İstanbul.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Tiryaki, A (2008). *İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İlişkisine Yönelik Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tuğsal, T., (Ed.), (2019). *Liderlik ve Kurumsal Yönetim: Teori ve Güncel Araştırmalar*. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Tul, İ. U. (2018). Türk Kamu Yönetiminin İnsan Kaynakları Açısından Değerlendirilmesi: Antalya'daki Kamu Kurumları Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Tura, M. (2012). *İlköğretim Okulu Müdürlüklerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin İşdoyumuna Etkisi: Karacabey İlçesi Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Turhan, M. (2007) *Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etiksel Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Elazığ.
- Tutar, H. (Ed.), (2020). *Kariyer Planlaması ve Yönetimi* (Birinci Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tüzün, P. (2020). *Banka Çalışanlarının İş Güvencesizliği Algısında Yöneticilerin Liderlik Tarzı ve Güç Mesafesinin Etkisi: Kontrol Odağının Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Isparta, 54-55.
- Uğurluoğlu, Ö., Köse, S. D., & Köse, T. (2015). Sağlık Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algılarının Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi. *Turkish Journal Of Social Research/Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 19(2), 239-262.
- Uğuz, Ö. (2018). *Bankalarda İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Çalışan Algıları ve Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Uyar Y, 2017. Örgüt Kültürünün Liderlik Algısı Üzerine Olan Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uygun, S., V. (2008). *Kamu Kurumlarında Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'da Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Hatay.
- Uysal, E. (2014). *Tekirdağ İli Merkez İlçesi Aile İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ.
- Uzun, E. (2018). *Özel ve Devlet Okulu Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Karşılaştırılması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Uzun, H. (2020). *Liderlik Tarzları ve Örgütsel Kültürün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: İletişim Sektöründe Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Zonguldak.
- Van Seters, D. A., & Field, R. H. (1990). The evolution of leadership theory. *Journal of organizational change management*.

- Verlage, H., Rowold, J. & Schilling, J. (2012). Through different perspectives on leadership: comparing the full range leadership theory to implicit leadership theories. *Journal of Organizational Learning and Leadership*, 10 (2), 68-95.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making* (Vol. 110). University of Pittsburgh Pre.
- Vuran, Y. (2019). *Karizmatik Liderlik* (Birinci Baskı). Ankara: Gazi Kitapevi.
- Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An İntegrative Definition Of Leadership. *International Journal Of Leadership Studies*, 1(2), 6-66.
- Yalçın, F. (2020). *Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Alguları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Yan, S., F., Gu, B., & Tang, Y. Q. (2012). The Influences Of Transformational Leadership On Team Innovation Climate And Team Innovation Performance. *Advances In Information Sciences And Service Sciences*, 4(21).
- Yavuz, Ş. (2009). *Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi Çalışanlarının Liderlik Algılarının ve Örgütsel Bağlılıklarının İş Tatmini Üzerine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, K. (2020). *Liderlik – kuram – araştırma – uygulama* (birinci baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Yılmaz, A. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar* (Üçüncü Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, A. (2020). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar* (Birinci Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmazöz, Mehmet (2009), Türkiye’de Kamu Personel Yönetimi Sorunu, *Maliye Dergisi* Sayı 157, Temmuz-Aralık, Ss.293-302
- Yüksek, A., E. (2005). *Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetimi Bilimleri Anabilim dalı, Ankara.
- Zel, U. (2020). *Kişilik ve Liderlik* (3 Baskı). Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Zeren, E. H., Yılmaz, A. E., ve Yardımcıoğlu, M. (2016). “Kamu Yönetiminde Etik Algısı: Aydın Büyükşehir Belediyesi Uygulaması”. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 3 (4), 32-46.
- Zeren, H. E. ve Bilken, M. M. (2021). “Türkiye’deki Belediyelerde Etik Dışı Davranışlara İlişkin Literatür Taraması”. *Tarsus Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 1-22.

## 7. EKLER

Ek 1. Yaş Değişkenine İlişkin Post Hoc Testi Sonuçları

| Multiple Comparisons |       |       |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|-------|-------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |       |       |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |       |       | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |       |       |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s1                   | 18-30 | 31-45 | -0,106                | 0,163      | 0,888 | -0,50                   | 0,29        |
|                      |       | 46-65 | ,525*                 | 0,194      | 0,022 | 0,06                    | 0,99        |
|                      | 31-45 | 18-30 | 0,106                 | 0,163      | 0,888 | -0,29                   | 0,50        |
|                      |       | 46-65 | ,631*                 | 0,148      | 0,000 | 0,28                    | 0,99        |
|                      | 46-65 | 18-30 | -,525*                | 0,194      | 0,022 | -0,99                   | -0,06       |
|                      |       | 31-45 | -,631*                | 0,148      | 0,000 | -0,99                   | -0,28       |
| s2                   | 18-30 | 31-45 | -0,061                | 0,171      | 0,979 | -0,47                   | 0,35        |
|                      |       | 46-65 | 0,407                 | 0,200      | 0,124 | -0,07                   | 0,89        |
|                      | 31-45 | 18-30 | 0,061                 | 0,171      | 0,979 | -0,35                   | 0,47        |
|                      |       | 46-65 | ,467*                 | 0,151      | 0,007 | 0,10                    | 0,83        |
|                      | 46-65 | 18-30 | -0,407                | 0,200      | 0,124 | -0,89                   | 0,07        |
|                      |       | 31-45 | -,467*                | 0,151      | 0,007 | -0,83                   | -0,10       |
| s3                   | 18-30 | 31-45 | -0,070                | 0,129      | 0,929 | -0,38                   | 0,24        |
|                      |       | 46-65 | ,566*                 | 0,159      | 0,001 | 0,18                    | 0,95        |
|                      | 31-45 | 18-30 | 0,070                 | 0,129      | 0,929 | -0,24                   | 0,38        |
|                      |       | 46-65 | ,636*                 | 0,128      | 0,000 | 0,33                    | 0,94        |
|                      | 46-65 | 18-30 | -,566*                | 0,159      | 0,001 | -0,95                   | -0,18       |
|                      |       | 31-45 | -,636*                | 0,128      | 0,000 | -0,94                   | -0,33       |
| s4                   | 18-30 | 31-45 | -0,021                | 0,141      | 0,998 | -0,36                   | 0,32        |
|                      |       | 46-65 | ,536*                 | 0,173      | 0,007 | 0,12                    | 0,95        |
|                      | 31-45 | 18-30 | 0,021                 | 0,141      | 0,998 | -0,32                   | 0,36        |
|                      |       | 46-65 | ,557*                 | 0,139      | 0,000 | 0,22                    | 0,89        |
|                      | 46-65 | 18-30 | -,536*                | 0,173      | 0,007 | -0,95                   | -0,12       |
|                      |       | 31-45 | -,557*                | 0,139      | 0,000 | -0,89                   | -0,22       |
| s5                   | 18-30 | 31-45 | -0,133                | 0,150      | 0,757 | -0,50                   | 0,23        |
|                      |       | 46-65 | ,511*                 | 0,185      | 0,019 | 0,07                    | 0,96        |
|                      | 31-45 | 18-30 | 0,133                 | 0,150      | 0,757 | -0,23                   | 0,50        |
|                      |       | 46-65 | ,645*                 | 0,142      | 0,000 | 0,30                    | 0,99        |
|                      | 46-65 | 18-30 | -,511*                | 0,185      | 0,019 | -0,96                   | -0,07       |
|                      |       | 31-45 | -,645*                | 0,142      | 0,000 | -0,99                   | -0,30       |
| s6                   | 18-30 | 31-45 | -0,107                | 0,167      | 0,893 | -0,51                   | 0,30        |
|                      |       | 46-65 | ,821*                 | 0,190      | 0,000 | 0,36                    | 1,28        |
|                      | 31-45 | 18-30 | 0,107                 | 0,167      | 0,893 | -0,30                   | 0,51        |
|                      |       | 46-65 | ,927*                 | 0,144      | 0,000 | 0,58                    | 1,27        |
|                      | 46-65 | 18-30 | -,821*                | 0,190      | 0,000 | -1,28                   | -0,36       |
|                      |       | 31-45 | -,927*                | 0,144      | 0,000 | -1,27                   | -0,58       |
| s7                   | 18-30 | 31-45 | -0,028                | 0,110      | 0,992 | -0,29                   | 0,24        |
|                      |       | 46-65 | 0,159                 | 0,119      | 0,454 | -0,13                   | 0,45        |
|                      | 31-45 | 18-30 | 0,028                 | 0,110      | 0,992 | -0,24                   | 0,29        |
|                      |       | 46-65 | 0,187                 | 0,087      | 0,093 | -0,02                   | 0,40        |
|                      | 46-65 | 18-30 | -0,159                | 0,119      | 0,454 | -0,45                   | 0,13        |
|                      |       | 31-45 | -0,187                | 0,087      | 0,093 | -0,40                   | 0,02        |

| Multiple Comparisons |       |       |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|-------|-------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |       |       |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |       |       | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |       |       |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s8                   | 18-30 | 31-45 | -0,056                | 0,079      | 0,862 | -0,25                   | 0,14        |
|                      |       | 46-65 | 0,013                 | 0,098      | 0,999 | -0,22                   | 0,25        |
|                      | 31-45 | 18-30 | 0,056                 | 0,079      | 0,862 | -0,14                   | 0,25        |
|                      |       | 46-65 | 0,069                 | 0,079      | 0,769 | -0,12                   | 0,26        |
|                      | 46-65 | 18-30 | -0,013                | 0,098      | 0,999 | -0,25                   | 0,22        |
|                      |       | 31-45 | -0,069                | 0,079      | 0,769 | -0,26                   | 0,12        |
| s9                   | 18-30 | 31-45 | 0,128                 | 0,087      | 0,368 | -0,08                   | 0,34        |
|                      |       | 46-65 | 0,163                 | 0,105      | 0,319 | -0,09                   | 0,42        |
|                      | 31-45 | 18-30 | -0,128                | 0,087      | 0,368 | -0,34                   | 0,08        |
|                      |       | 46-65 | 0,036                 | 0,077      | 0,955 | -0,15                   | 0,22        |
|                      | 46-65 | 18-30 | -0,163                | 0,105      | 0,319 | -0,42                   | 0,09        |
|                      |       | 31-45 | -0,036                | 0,077      | 0,955 | -0,22                   | 0,15        |
| s10                  | 18-30 | 31-45 | 0,098                 | 0,101      | 0,703 | -0,15                   | 0,34        |
|                      |       | 46-65 | 0,171                 | 0,116      | 0,366 | -0,11                   | 0,45        |
|                      | 31-45 | 18-30 | -0,098                | 0,101      | 0,703 | -0,34                   | 0,15        |
|                      |       | 46-65 | 0,073                 | 0,080      | 0,737 | -0,12                   | 0,27        |
|                      | 46-65 | 18-30 | -0,171                | 0,116      | 0,366 | -0,45                   | 0,11        |
|                      |       | 31-45 | -0,073                | 0,080      | 0,737 | -0,27                   | 0,12        |
| s11                  | 18-30 | 31-45 | ,379*                 | 0,112      | 0,003 | 0,11                    | 0,65        |
|                      |       | 46-65 | ,494*                 | 0,126      | 0,000 | 0,19                    | 0,80        |
|                      | 31-45 | 18-30 | -,379*                | 0,112      | 0,003 | -0,65                   | -0,11       |
|                      |       | 46-65 | 0,115                 | 0,077      | 0,356 | -0,07                   | 0,30        |
|                      | 46-65 | 18-30 | -,494*                | 0,126      | 0,000 | -0,80                   | -0,19       |
|                      |       | 31-45 | -0,115                | 0,077      | 0,356 | -0,30                   | 0,07        |
| s12                  | 18-30 | 31-45 | -0,303                | 0,150      | 0,130 | -0,67                   | 0,06        |
|                      |       | 46-65 | 0,174                 | 0,183      | 0,715 | -0,27                   | 0,61        |
|                      | 31-45 | 18-30 | 0,303                 | 0,150      | 0,130 | -0,06                   | 0,67        |
|                      |       | 46-65 | ,477*                 | 0,145      | 0,004 | 0,13                    | 0,83        |
|                      | 46-65 | 18-30 | -0,174                | 0,183      | 0,715 | -0,61                   | 0,27        |
|                      |       | 31-45 | -,477*                | 0,145      | 0,004 | -0,83                   | -0,13       |
| s13                  | 18-30 | 31-45 | 0,213                 | 0,110      | 0,156 | -0,05                   | 0,48        |
|                      |       | 46-65 | 0,258                 | 0,125      | 0,119 | -0,04                   | 0,56        |
|                      | 31-45 | 18-30 | -0,213                | 0,110      | 0,156 | -0,48                   | 0,05        |
|                      |       | 46-65 | 0,045                 | 0,077      | 0,917 | -0,14                   | 0,23        |
|                      | 46-65 | 18-30 | -0,258                | 0,125      | 0,119 | -0,56                   | 0,04        |
|                      |       | 31-45 | -0,045                | 0,077      | 0,917 | -0,23                   | 0,14        |
| s14                  | 18-30 | 31-45 | 0,055                 | 0,084      | 0,883 | -0,15                   | 0,26        |
|                      |       | 46-65 | 0,097                 | 0,102      | 0,721 | -0,15                   | 0,34        |
|                      | 31-45 | 18-30 | -0,055                | 0,084      | 0,883 | -0,26                   | 0,15        |
|                      |       | 46-65 | 0,042                 | 0,077      | 0,930 | -0,14                   | 0,23        |
|                      | 46-65 | 18-30 | -0,097                | 0,102      | 0,721 | -0,34                   | 0,15        |
|                      |       | 31-45 | -0,042                | 0,077      | 0,930 | -0,23                   | 0,14        |
| s15                  | 18-30 | 31-45 | 0,059                 | 0,073      | 0,807 | -0,12                   | 0,24        |
|                      |       | 46-65 | 0,111                 | 0,094      | 0,557 | -0,11                   | 0,34        |
|                      | 31-45 | 18-30 | -0,059                | 0,073      | 0,807 | -0,24                   | 0,12        |
|                      |       | 46-65 | 0,052                 | 0,075      | 0,865 | -0,13                   | 0,23        |
|                      | 46-65 | 18-30 | -0,111                | 0,094      | 0,557 | -0,34                   | 0,11        |
|                      |       | 31-45 | -0,052                | 0,075      | 0,865 | -0,23                   | 0,13        |

| Multiple Comparisons |       |       |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|-------|-------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |       |       |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |       |       | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |       |       |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s16                  | 18-30 | 31-45 | 0,113                 | 0,076      | 0,361 | -0,07                   | 0,30        |
|                      |       | 46-65 | 0,072                 | 0,097      | 0,842 | -0,16                   | 0,31        |
|                      | 31-45 | 18-30 | -0,113                | 0,076      | 0,361 | -0,30                   | 0,07        |
|                      |       | 46-65 | -0,041                | 0,075      | 0,928 | -0,22                   | 0,14        |
|                      | 46-65 | 18-30 | -0,072                | 0,097      | 0,842 | -0,31                   | 0,16        |
|                      |       | 31-45 | 0,041                 | 0,075      | 0,928 | -0,14                   | 0,22        |
| s17                  | 18-30 | 31-45 | 0,057                 | 0,074      | 0,827 | -0,12                   | 0,24        |
|                      |       | 46-65 | -0,043                | 0,095      | 0,958 | -0,27                   | 0,19        |
|                      | 31-45 | 18-30 | -0,057                | 0,074      | 0,827 | -0,24                   | 0,12        |
|                      |       | 46-65 | -0,100                | 0,078      | 0,484 | -0,29                   | 0,09        |
|                      | 46-65 | 18-30 | 0,043                 | 0,095      | 0,958 | -0,19                   | 0,27        |
|                      |       | 31-45 | 0,100                 | 0,078      | 0,484 | -0,09                   | 0,29        |
| s18                  | 18-30 | 31-45 | -0,104                | 0,161      | 0,890 | -0,49                   | 0,28        |
|                      |       | 46-65 | 0,271                 | 0,201      | 0,450 | -0,21                   | 0,76        |
|                      | 31-45 | 18-30 | 0,104                 | 0,161      | 0,890 | -0,28                   | 0,49        |
|                      |       | 46-65 | 0,374                 | 0,161      | 0,063 | -0,01                   | 0,76        |
|                      | 46-65 | 18-30 | -0,271                | 0,201      | 0,450 | -0,76                   | 0,21        |
|                      |       | 31-45 | -0,374                | 0,161      | 0,063 | -0,76                   | 0,01        |
| s19                  | 18-30 | 31-45 | -0,045                | 0,157      | 0,989 | -0,42                   | 0,33        |
|                      |       | 46-65 | 0,306                 | 0,200      | 0,338 | -0,18                   | 0,79        |
|                      | 31-45 | 18-30 | 0,045                 | 0,157      | 0,989 | -0,33                   | 0,42        |
|                      |       | 46-65 | 0,350                 | 0,165      | 0,103 | -0,05                   | 0,75        |
|                      | 46-65 | 18-30 | -0,306                | 0,200      | 0,338 | -0,79                   | 0,18        |
|                      |       | 31-45 | -0,350                | 0,165      | 0,103 | -0,75                   | 0,05        |
| s20                  | 18-30 | 31-45 | -0,251                | 0,167      | 0,354 | -0,65                   | 0,15        |
|                      |       | 46-65 | 0,184                 | 0,207      | 0,755 | -0,31                   | 0,68        |
|                      | 31-45 | 18-30 | 0,251                 | 0,167      | 0,354 | -0,15                   | 0,65        |
|                      |       | 46-65 | ,435*                 | 0,163      | 0,024 | 0,04                    | 0,83        |
|                      | 46-65 | 18-30 | -0,184                | 0,207      | 0,755 | -0,68                   | 0,31        |
|                      |       | 31-45 | -,435*                | 0,163      | 0,024 | -0,83                   | -0,04       |
| s21                  | 18-30 | 31-45 | -,570*                | 0,181      | 0,006 | -1,01                   | -0,13       |
|                      |       | 46-65 | -0,132                | 0,218      | 0,907 | -0,66                   | 0,39        |
|                      | 31-45 | 18-30 | ,570*                 | 0,181      | 0,006 | 0,13                    | 1,01        |
|                      |       | 46-65 | ,438*                 | 0,166      | 0,027 | 0,04                    | 0,84        |
|                      | 46-65 | 18-30 | 0,132                 | 0,218      | 0,907 | -0,39                   | 0,66        |
|                      |       | 31-45 | -,438*                | 0,166      | 0,027 | -0,84                   | -0,04       |
| s22                  | 18-30 | 31-45 | -0,060                | 0,074      | 0,809 | -0,24                   | 0,12        |
|                      |       | 46-65 | -0,127                | 0,107      | 0,553 | -0,38                   | 0,13        |
|                      | 31-45 | 18-30 | 0,060                 | 0,074      | 0,809 | -0,12                   | 0,24        |
|                      |       | 46-65 | -0,067                | 0,092      | 0,847 | -0,29                   | 0,15        |
|                      | 46-65 | 18-30 | 0,127                 | 0,107      | 0,553 | -0,13                   | 0,38        |
|                      |       | 31-45 | 0,067                 | 0,092      | 0,847 | -0,15                   | 0,29        |
| s23                  | 18-30 | 31-45 | -0,048                | 0,079      | 0,906 | -0,24                   | 0,14        |
|                      |       | 46-65 | -0,029                | 0,105      | 0,990 | -0,28                   | 0,22        |
|                      | 31-45 | 18-30 | 0,048                 | 0,079      | 0,906 | -0,14                   | 0,24        |
|                      |       | 46-65 | 0,019                 | 0,088      | 0,995 | -0,19                   | 0,23        |
|                      | 46-65 | 18-30 | 0,029                 | 0,105      | 0,990 | -0,22                   | 0,28        |
|                      |       | 31-45 | -0,019                | 0,088      | 0,995 | -0,23                   | 0,19        |

| Multiple Comparisons |       |       |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|-------|-------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |       |       |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |       |       | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |       |       |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s24                  | 18-30 | 31-45 | -,427*                | 0,156      | 0,020 | -0,80                   | -0,05       |
|                      |       | 46-65 | 0,162                 | 0,197      | 0,796 | -0,31                   | 0,64        |
|                      | 31-45 | 18-30 | ,427*                 | 0,156      | 0,020 | 0,05                    | 0,80        |
|                      |       | 46-65 | ,590*                 | 0,159      | 0,001 | 0,21                    | 0,97        |
|                      | 46-65 | 18-30 | -0,162                | 0,197      | 0,796 | -0,64                   | 0,31        |
|                      |       | 31-45 | -,590*                | 0,159      | 0,001 | -0,97                   | -0,21       |
| s25                  | 18-30 | 31-45 | 0,019                 | 0,086      | 0,995 | -0,19                   | 0,23        |
|                      |       | 46-65 | 0,089                 | 0,104      | 0,776 | -0,16                   | 0,34        |
|                      | 31-45 | 18-30 | -0,019                | 0,086      | 0,995 | -0,23                   | 0,19        |
|                      |       | 46-65 | 0,070                 | 0,076      | 0,733 | -0,11                   | 0,25        |
|                      | 46-65 | 18-30 | -0,089                | 0,104      | 0,776 | -0,34                   | 0,16        |
|                      |       | 31-45 | -0,070                | 0,076      | 0,733 | -0,25                   | 0,11        |
| s26                  | 18-30 | 31-45 | 0,141                 | 0,122      | 0,578 | -0,15                   | 0,44        |
|                      |       | 46-65 | 0,248                 | 0,152      | 0,278 | -0,12                   | 0,61        |
|                      | 31-45 | 18-30 | -0,141                | 0,122      | 0,578 | -0,44                   | 0,15        |
|                      |       | 46-65 | 0,107                 | 0,117      | 0,740 | -0,18                   | 0,39        |
|                      | 46-65 | 18-30 | -0,248                | 0,152      | 0,278 | -0,61                   | 0,12        |
|                      |       | 31-45 | -0,107                | 0,117      | 0,740 | -0,39                   | 0,18        |
| s27                  | 18-30 | 31-45 | -0,071                | 0,150      | 0,952 | -0,43                   | 0,29        |
|                      |       | 46-65 | -0,363                | 0,199      | 0,193 | -0,84                   | 0,12        |
|                      | 31-45 | 18-30 | 0,071                 | 0,150      | 0,952 | -0,29                   | 0,43        |
|                      |       | 46-65 | -0,293                | 0,160      | 0,196 | -0,68                   | 0,09        |
|                      | 46-65 | 18-30 | 0,363                 | 0,199      | 0,193 | -0,12                   | 0,84        |
|                      |       | 31-45 | 0,293                 | 0,160      | 0,196 | -0,09                   | 0,68        |
| s28                  | 18-30 | 31-45 | -0,063                | 0,094      | 0,880 | -0,29                   | 0,17        |
|                      |       | 46-65 | 0,129                 | 0,111      | 0,572 | -0,14                   | 0,40        |
|                      | 31-45 | 18-30 | 0,063                 | 0,094      | 0,880 | -0,17                   | 0,29        |
|                      |       | 46-65 | 0,192                 | 0,083      | 0,064 | -0,01                   | 0,39        |
|                      | 46-65 | 18-30 | -0,129                | 0,111      | 0,572 | -0,40                   | 0,14        |
|                      |       | 31-45 | -0,192                | 0,083      | 0,064 | -0,39                   | 0,01        |
| s29                  | 18-30 | 31-45 | 0,041                 | 0,082      | 0,944 | -0,16                   | 0,24        |
|                      |       | 46-65 | 0,139                 | 0,104      | 0,458 | -0,11                   | 0,39        |
|                      | 31-45 | 18-30 | -0,041                | 0,082      | 0,944 | -0,24                   | 0,16        |
|                      |       | 46-65 | 0,097                 | 0,077      | 0,509 | -0,09                   | 0,28        |
|                      | 46-65 | 18-30 | -0,139                | 0,104      | 0,458 | -0,39                   | 0,11        |
|                      |       | 31-45 | -0,097                | 0,077      | 0,509 | -0,28                   | 0,09        |
| s30                  | 18-30 | 31-45 | 0,027                 | 0,083      | 0,984 | -0,17                   | 0,23        |
|                      |       | 46-65 | 0,133                 | 0,102      | 0,471 | -0,11                   | 0,38        |
|                      | 31-45 | 18-30 | -0,027                | 0,083      | 0,984 | -0,23                   | 0,17        |
|                      |       | 46-65 | 0,106                 | 0,075      | 0,407 | -0,08                   | 0,29        |
|                      | 46-65 | 18-30 | -0,133                | 0,102      | 0,471 | -0,38                   | 0,11        |
|                      |       | 31-45 | -0,106                | 0,075      | 0,407 | -0,29                   | 0,08        |
| s31                  | 18-30 | 31-45 | 0,057                 | 0,081      | 0,862 | -0,14                   | 0,25        |
|                      |       | 46-65 | 0,027                 | 0,102      | 0,990 | -0,22                   | 0,27        |
|                      | 31-45 | 18-30 | -0,057                | 0,081      | 0,862 | -0,25                   | 0,14        |
|                      |       | 46-65 | -0,029                | 0,074      | 0,971 | -0,21                   | 0,15        |
|                      | 46-65 | 18-30 | -0,027                | 0,102      | 0,990 | -0,27                   | 0,22        |
|                      |       | 31-45 | 0,029                 | 0,074      | 0,971 | -0,15                   | 0,21        |

| Multiple Comparisons |       |       |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|-------|-------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |       |       |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |       |       | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |       |       |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s32                  | 18-30 | 31-45 | 0,077                 | 0,081      | 0,719 | -0,12                   | 0,27        |
|                      |       | 46-65 | 0,111                 | 0,101      | 0,619 | -0,13                   | 0,36        |
|                      | 31-45 | 18-30 | -0,077                | 0,081      | 0,719 | -0,27                   | 0,12        |
|                      |       | 46-65 | 0,034                 | 0,073      | 0,954 | -0,14                   | 0,21        |
|                      | 46-65 | 18-30 | -0,111                | 0,101      | 0,619 | -0,36                   | 0,13        |
|                      |       | 31-45 | -0,034                | 0,073      | 0,954 | -0,21                   | 0,14        |
| s33                  | 18-30 | 31-45 | 0,150                 | 0,091      | 0,271 | -0,07                   | 0,37        |
|                      |       | 46-65 | 0,127                 | 0,110      | 0,576 | -0,14                   | 0,39        |
|                      | 31-45 | 18-30 | -0,150                | 0,091      | 0,271 | -0,37                   | 0,07        |
|                      |       | 46-65 | -0,023                | 0,076      | 0,986 | -0,21                   | 0,16        |
|                      | 46-65 | 18-30 | -0,127                | 0,110      | 0,576 | -0,39                   | 0,14        |
|                      |       | 31-45 | 0,023                 | 0,076      | 0,986 | -0,16                   | 0,21        |
| s34                  | 18-30 | 31-45 | 0,111                 | 0,080      | 0,427 | -0,08                   | 0,31        |
|                      |       | 46-65 | 0,106                 | 0,100      | 0,647 | -0,14                   | 0,35        |
|                      | 31-45 | 18-30 | -0,111                | 0,080      | 0,427 | -0,31                   | 0,08        |
|                      |       | 46-65 | -0,005                | 0,072      | 1,000 | -0,18                   | 0,17        |
|                      | 46-65 | 18-30 | -0,106                | 0,100      | 0,647 | -0,35                   | 0,14        |
|                      |       | 31-45 | 0,005                 | 0,072      | 1,000 | -0,17                   | 0,18        |
| s35                  | 18-30 | 31-45 | -0,004                | 0,082      | 1,000 | -0,20                   | 0,20        |
|                      |       | 46-65 | 0,145                 | 0,100      | 0,378 | -0,09                   | 0,38        |
|                      | 31-45 | 18-30 | 0,004                 | 0,082      | 1,000 | -0,20                   | 0,20        |
|                      |       | 46-65 | 0,149                 | 0,073      | 0,123 | -0,03                   | 0,32        |
|                      | 46-65 | 18-30 | -0,145                | 0,100      | 0,378 | -0,38                   | 0,09        |
|                      |       | 31-45 | -0,149                | 0,073      | 0,123 | -0,32                   | 0,03        |
| s36                  | 18-30 | 31-45 | 0,114                 | 0,087      | 0,473 | -0,10                   | 0,32        |
|                      |       | 46-65 | 0,178                 | 0,104      | 0,245 | -0,07                   | 0,43        |
|                      | 31-45 | 18-30 | -0,114                | 0,087      | 0,473 | -0,32                   | 0,10        |
|                      |       | 46-65 | 0,064                 | 0,076      | 0,781 | -0,12                   | 0,25        |
|                      | 46-65 | 18-30 | -0,178                | 0,104      | 0,245 | -0,43                   | 0,07        |
|                      |       | 31-45 | -0,064                | 0,076      | 0,781 | -0,25                   | 0,12        |
| s37                  | 18-30 | 31-45 | 0,114                 | 0,088      | 0,487 | -0,10                   | 0,33        |
|                      |       | 46-65 | 0,178                 | 0,106      | 0,263 | -0,08                   | 0,43        |
|                      | 31-45 | 18-30 | -0,114                | 0,088      | 0,487 | -0,33                   | 0,10        |
|                      |       | 46-65 | 0,064                 | 0,074      | 0,769 | -0,11                   | 0,24        |
|                      | 46-65 | 18-30 | -0,178                | 0,106      | 0,263 | -0,43                   | 0,08        |
|                      |       | 31-45 | -0,064                | 0,074      | 0,769 | -0,24                   | 0,11        |
| s38                  | 18-30 | 31-45 | -0,069                | 0,085      | 0,798 | -0,27                   | 0,14        |
|                      |       | 46-65 | -0,082                | 0,119      | 0,866 | -0,37                   | 0,20        |
|                      | 31-45 | 18-30 | 0,069                 | 0,085      | 0,798 | -0,14                   | 0,27        |
|                      |       | 46-65 | -0,013                | 0,098      | 0,999 | -0,25                   | 0,22        |
|                      | 46-65 | 18-30 | 0,082                 | 0,119      | 0,866 | -0,20                   | 0,37        |
|                      |       | 31-45 | 0,013                 | 0,098      | 0,999 | -0,22                   | 0,25        |
| s39                  | 18-30 | 31-45 | -,444*                | 0,183      | 0,048 | -0,89                   | 0,00        |
|                      |       | 46-65 | -0,280                | 0,225      | 0,519 | -0,82                   | 0,26        |
|                      | 31-45 | 18-30 | ,444*                 | 0,183      | 0,048 | 0,00                    | 0,89        |
|                      |       | 46-65 | 0,165                 | 0,178      | 0,733 | -0,26                   | 0,59        |
|                      | 46-65 | 18-30 | 0,280                 | 0,225      | 0,519 | -0,26                   | 0,82        |
|                      |       | 31-45 | -0,165                | 0,178      | 0,733 | -0,59                   | 0,26        |

| Multiple Comparisons |       |       |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|-------|-------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |       |       |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |       |       | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |       |       |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s40                  | 18-30 | 31-45 | -0,063                | 0,089      | 0,857 | -0,28                   | 0,15        |
|                      |       | 46-65 | -0,004                | 0,109      | 1,000 | -0,27                   | 0,26        |
|                      | 31-45 | 18-30 | 0,063                 | 0,089      | 0,857 | -0,15                   | 0,28        |
|                      |       | 46-65 | 0,060                 | 0,085      | 0,863 | -0,15                   | 0,26        |
|                      | 46-65 | 18-30 | 0,004                 | 0,109      | 1,000 | -0,26                   | 0,27        |
|                      |       | 31-45 | -0,060                | 0,085      | 0,863 | -0,26                   | 0,15        |
| s41                  | 18-30 | 31-45 | -0,034                | 0,082      | 0,966 | -0,23                   | 0,16        |
|                      |       | 46-65 | 0,000                 | 0,100      | 1,000 | -0,24                   | 0,24        |
|                      | 31-45 | 18-30 | 0,034                 | 0,082      | 0,966 | -0,16                   | 0,23        |
|                      |       | 46-65 | 0,034                 | 0,076      | 0,958 | -0,15                   | 0,22        |
|                      | 46-65 | 18-30 | 0,000                 | 0,100      | 1,000 | -0,24                   | 0,24        |
|                      |       | 31-45 | -0,034                | 0,076      | 0,958 | -0,22                   | 0,15        |
| s42                  | 18-30 | 31-45 | 0,052                 | 0,082      | 0,890 | -0,15                   | 0,25        |
|                      |       | 46-65 | 0,025                 | 0,101      | 0,993 | -0,22                   | 0,27        |
|                      | 31-45 | 18-30 | -0,052                | 0,082      | 0,890 | -0,25                   | 0,15        |
|                      |       | 46-65 | -0,028                | 0,075      | 0,976 | -0,21                   | 0,15        |
|                      | 46-65 | 18-30 | -0,025                | 0,101      | 0,993 | -0,27                   | 0,22        |
|                      |       | 31-45 | 0,028                 | 0,075      | 0,976 | -0,15                   | 0,21        |
| s43                  | 18-30 | 31-45 | 0,071                 | 0,082      | 0,771 | -0,13                   | 0,27        |
|                      |       | 46-65 | 0,123                 | 0,093      | 0,467 | -0,10                   | 0,35        |
|                      | 31-45 | 18-30 | -0,071                | 0,082      | 0,771 | -0,27                   | 0,13        |
|                      |       | 46-65 | 0,052                 | 0,064      | 0,797 | -0,10                   | 0,21        |
|                      | 46-65 | 18-30 | -0,123                | 0,093      | 0,467 | -0,35                   | 0,10        |
|                      |       | 31-45 | -0,052                | 0,064      | 0,797 | -0,21                   | 0,10        |
| s44                  | 18-30 | 31-45 | 0,035                 | 0,089      | 0,971 | -0,18                   | 0,25        |
|                      |       | 46-65 | 0,021                 | 0,108      | 0,996 | -0,24                   | 0,28        |
|                      | 31-45 | 18-30 | -0,035                | 0,089      | 0,971 | -0,25                   | 0,18        |
|                      |       | 46-65 | -0,014                | 0,077      | 0,997 | -0,20                   | 0,17        |
|                      | 46-65 | 18-30 | -0,021                | 0,108      | 0,996 | -0,28                   | 0,24        |
|                      |       | 31-45 | 0,014                 | 0,077      | 0,997 | -0,17                   | 0,20        |
| s45                  | 18-30 | 31-45 | 0,056                 | 0,105      | 0,935 | -0,20                   | 0,31        |
|                      |       | 46-65 | 0,105                 | 0,122      | 0,777 | -0,19                   | 0,40        |
|                      | 31-45 | 18-30 | -0,056                | 0,105      | 0,935 | -0,31                   | 0,20        |
|                      |       | 46-65 | 0,049                 | 0,080      | 0,905 | -0,15                   | 0,24        |
|                      | 46-65 | 18-30 | -0,105                | 0,122      | 0,777 | -0,40                   | 0,19        |
|                      |       | 31-45 | -0,049                | 0,080      | 0,905 | -0,24                   | 0,15        |
| s46                  | 18-30 | 31-45 | 0,009                 | 0,118      | 1,000 | -0,28                   | 0,29        |
|                      |       | 46-65 | 0,136                 | 0,139      | 0,696 | -0,20                   | 0,47        |
|                      | 31-45 | 18-30 | -0,009                | 0,118      | 1,000 | -0,29                   | 0,28        |
|                      |       | 46-65 | 0,127                 | 0,099      | 0,494 | -0,11                   | 0,37        |
|                      | 46-65 | 18-30 | -0,136                | 0,139      | 0,696 | -0,47                   | 0,20        |
|                      |       | 31-45 | -0,127                | 0,099      | 0,494 | -0,37                   | 0,11        |
| s47                  | 18-30 | 31-45 | 0,136                 | 0,090      | 0,353 | -0,08                   | 0,35        |
|                      |       | 46-65 | 0,102                 | 0,110      | 0,731 | -0,16                   | 0,37        |
|                      | 31-45 | 18-30 | -0,136                | 0,090      | 0,353 | -0,35                   | 0,08        |
|                      |       | 46-65 | -0,034                | 0,075      | 0,958 | -0,21                   | 0,15        |
|                      | 46-65 | 18-30 | -0,102                | 0,110      | 0,731 | -0,37                   | 0,16        |
|                      |       | 31-45 | 0,034                 | 0,075      | 0,958 | -0,15                   | 0,21        |

| Multiple Comparisons |       |       |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|-------|-------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |       |       |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |       |       | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |       |       |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s48                  | 18-30 | 31-45 | 0,156                 | 0,094      | 0,276 | -0,07                   | 0,38        |
|                      |       | 46-65 | 0,203                 | 0,111      | 0,196 | -0,07                   | 0,47        |
|                      | 31-45 | 18-30 | -0,156                | 0,094      | 0,276 | -0,38                   | 0,07        |
|                      |       | 46-65 | 0,047                 | 0,076      | 0,899 | -0,14                   | 0,23        |
|                      | 46-65 | 18-30 | -0,203                | 0,111      | 0,196 | -0,47                   | 0,07        |
|                      |       | 31-45 | -0,047                | 0,076      | 0,899 | -0,23                   | 0,14        |
| s49                  | 18-30 | 31-45 | 0,093                 | 0,090      | 0,663 | -0,13                   | 0,31        |
|                      |       | 46-65 | 0,153                 | 0,108      | 0,407 | -0,11                   | 0,41        |
|                      | 31-45 | 18-30 | -0,093                | 0,090      | 0,663 | -0,31                   | 0,13        |
|                      |       | 46-65 | 0,060                 | 0,073      | 0,798 | -0,12                   | 0,24        |
|                      | 46-65 | 18-30 | -0,153                | 0,108      | 0,407 | -0,41                   | 0,11        |
|                      |       | 31-45 | -0,060                | 0,073      | 0,798 | -0,24                   | 0,12        |
| s50                  | 18-30 | 31-45 | -0,131                | 0,116      | 0,592 | -0,41                   | 0,15        |
|                      |       | 46-65 | ,413*                 | 0,124      | 0,003 | 0,11                    | 0,71        |
|                      | 31-45 | 18-30 | 0,131                 | 0,116      | 0,592 | -0,15                   | 0,41        |
|                      |       | 46-65 | ,545*                 | 0,095      | 0,000 | 0,32                    | 0,77        |
|                      | 46-65 | 18-30 | -,413*                | 0,124      | 0,003 | -0,71                   | -0,11       |
|                      |       | 31-45 | -,545*                | 0,095      | 0,000 | -0,77                   | -0,32       |
| s51                  | 18-30 | 31-45 | -0,037                | 0,166      | 0,995 | -0,44                   | 0,36        |
|                      |       | 46-65 | 0,303                 | 0,208      | 0,378 | -0,20                   | 0,80        |
|                      | 31-45 | 18-30 | 0,037                 | 0,166      | 0,995 | -0,36                   | 0,44        |
|                      |       | 46-65 | 0,340                 | 0,162      | 0,109 | -0,05                   | 0,73        |
|                      | 46-65 | 18-30 | -0,303                | 0,208      | 0,378 | -0,80                   | 0,20        |
|                      |       | 31-45 | -0,340                | 0,162      | 0,109 | -0,73                   | 0,05        |
| s52                  | 18-30 | 31-45 | 0,073                 | 0,128      | 0,921 | -0,24                   | 0,38        |
|                      |       | 46-65 | 0,243                 | 0,167      | 0,378 | -0,16                   | 0,64        |
|                      | 31-45 | 18-30 | -0,073                | 0,128      | 0,921 | -0,38                   | 0,24        |
|                      |       | 46-65 | 0,170                 | 0,134      | 0,495 | -0,15                   | 0,49        |
|                      | 46-65 | 18-30 | -0,243                | 0,167      | 0,378 | -0,64                   | 0,16        |
|                      |       | 31-45 | -0,170                | 0,134      | 0,495 | -0,49                   | 0,15        |
| s53                  | 18-30 | 31-45 | 0,073                 | 0,098      | 0,843 | -0,16                   | 0,31        |
|                      |       | 46-65 | 0,280                 | 0,119      | 0,059 | -0,01                   | 0,57        |
|                      | 31-45 | 18-30 | -0,073                | 0,098      | 0,843 | -0,31                   | 0,16        |
|                      |       | 46-65 | ,207*                 | 0,085      | 0,047 | 0,00                    | 0,41        |
|                      | 46-65 | 18-30 | -0,280                | 0,119      | 0,059 | -0,57                   | 0,01        |
|                      |       | 31-45 | -,207*                | 0,085      | 0,047 | -0,41                   | 0,00        |
| s54                  | 18-30 | 31-45 | 0,039                 | 0,117      | 0,983 | -0,24                   | 0,32        |
|                      |       | 46-65 | 0,108                 | 0,137      | 0,816 | -0,22                   | 0,44        |
|                      | 31-45 | 18-30 | -0,039                | 0,117      | 0,983 | -0,32                   | 0,24        |
|                      |       | 46-65 | 0,070                 | 0,097      | 0,854 | -0,16                   | 0,30        |
|                      | 46-65 | 18-30 | -0,108                | 0,137      | 0,816 | -0,44                   | 0,22        |
|                      |       | 31-45 | -0,070                | 0,097      | 0,854 | -0,30                   | 0,16        |
| s55                  | 18-30 | 31-45 | 0,193                 | 0,132      | 0,381 | -0,13                   | 0,51        |
|                      |       | 46-65 | ,392*                 | 0,153      | 0,034 | 0,02                    | 0,76        |
|                      | 31-45 | 18-30 | -0,193                | 0,132      | 0,381 | -0,51                   | 0,13        |
|                      |       | 46-65 | 0,199                 | 0,105      | 0,170 | -0,05                   | 0,45        |
|                      | 46-65 | 18-30 | -,392*                | 0,153      | 0,034 | -0,76                   | -0,02       |
|                      |       | 31-45 | -0,199                | 0,105      | 0,170 | -0,45                   | 0,05        |

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Ek 2. Eğitim Düzeylerine İlişkin Post Hoc Testi Sonuçları

| Multiple Comparisons |              |              |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|--------------|--------------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |              |              |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |              |              | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |              |              |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s1                   | lise         | onlisans     | -0,738                | 0,314      | 0,197 | -1,65                   | 0,17        |
|                      |              | lisans       | -,956*                | 0,241      | 0,003 | -1,68                   | -0,24       |
|                      |              | yükseklisans | -1,224*               | 0,265      | 0,000 | -2,00                   | -0,45       |
|                      |              | doktora      | -1,486*               | 0,256      | 0,000 | -2,24                   | -0,73       |
|                      | onlisans     | lise         | 0,738                 | 0,314      | 0,197 | -0,17                   | 1,65        |
|                      |              | lisans       | -0,218                | 0,232      | 0,987 | -0,89                   | 0,46        |
|                      |              | yükseklisans | -0,486                | 0,257      | 0,474 | -1,22                   | 0,25        |
|                      |              | doktora      | -,748*                | 0,248      | 0,035 | -1,46                   | -0,03       |
|                      | lisans       | lise         | ,956*                 | 0,241      | 0,003 | 0,24                    | 1,68        |
|                      |              | onlisans     | 0,218                 | 0,232      | 0,987 | -0,46                   | 0,89        |
|                      |              | yükseklisans | -0,268                | 0,159      | 0,627 | -0,72                   | 0,18        |
|                      |              | doktora      | -,530*                | 0,144      | 0,003 | -0,94                   | -0,12       |
|                      | yükseklisans | lise         | 1,224*                | 0,265      | 0,000 | 0,45                    | 2,00        |
|                      |              | onlisans     | 0,486                 | 0,257      | 0,474 | -0,25                   | 1,22        |
|                      |              | lisans       | 0,268                 | 0,159      | 0,627 | -0,18                   | 0,72        |
|                      |              | doktora      | -0,262                | 0,182      | 0,807 | -0,78                   | 0,25        |
|                      | doktora      | lise         | 1,486*                | 0,256      | 0,000 | 0,73                    | 2,24        |
|                      |              | onlisans     | ,748*                 | 0,248      | 0,035 | 0,03                    | 1,46        |
|                      |              | lisans       | ,530*                 | 0,144      | 0,003 | 0,12                    | 0,94        |
|                      |              | yükseklisans | 0,262                 | 0,182      | 0,807 | -0,25                   | 0,78        |
| s2                   | lise         | onlisans     | -0,821                | 0,321      | 0,124 | -1,76                   | 0,11        |
|                      |              | lisans       | -,823*                | 0,262      | 0,035 | -1,61                   | -0,04       |
|                      |              | yükseklisans | -0,789                | 0,295      | 0,095 | -1,65                   | 0,07        |
|                      |              | doktora      | -1,171*               | 0,291      | 0,002 | -2,02                   | -0,32       |
|                      | onlisans     | lise         | 0,821                 | 0,321      | 0,124 | -0,11                   | 1,76        |
|                      |              | lisans       | -0,002                | 0,219      | 1,000 | -0,64                   | 0,63        |
|                      |              | yükseklisans | 0,033                 | 0,257      | 1,000 | -0,70                   | 0,77        |
|                      |              | doktora      | -0,350                | 0,252      | 0,843 | -1,07                   | 0,37        |
|                      | lisans       | lise         | ,823*                 | 0,262      | 0,035 | 0,04                    | 1,61        |
|                      |              | onlisans     | 0,002                 | 0,219      | 1,000 | -0,63                   | 0,64        |
|                      |              | yükseklisans | 0,034                 | 0,178      | 1,000 | -0,47                   | 0,54        |
|                      |              | doktora      | -0,348                | 0,172      | 0,366 | -0,84                   | 0,14        |
|                      | yükseklisans | lise         | 0,789                 | 0,295      | 0,095 | -0,07                   | 1,65        |
|                      |              | onlisans     | -0,033                | 0,257      | 1,000 | -0,77                   | 0,70        |
|                      |              | lisans       | -0,034                | 0,178      | 1,000 | -0,54                   | 0,47        |
|                      |              | doktora      | -0,383                | 0,218      | 0,568 | -1,00                   | 0,24        |
|                      | doktora      | lise         | 1,171*                | 0,291      | 0,002 | 0,32                    | 2,02        |
|                      |              | onlisans     | 0,350                 | 0,252      | 0,843 | -0,37                   | 1,07        |
|                      |              | lisans       | 0,348                 | 0,172      | 0,366 | -0,14                   | 0,84        |
|                      |              | yükseklisans | 0,383                 | 0,218      | 0,568 | -0,24                   | 1,00        |
| s3                   | lise         | onlisans     | -1,107*               | 0,297      | 0,005 | -1,97                   | -0,24       |
|                      |              | lisans       | -1,245*               | 0,246      | 0,000 | -1,99                   | -0,50       |
|                      |              | yükseklisans | -1,553*               | 0,261      | 0,000 | -2,33                   | -0,78       |
|                      |              | doktora      | -1,614*               | 0,253      | 0,000 | -2,37                   | -0,86       |

| Multiple Comparisons |              |              |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|--------------|--------------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |              |              |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |              |              | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |              |              |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s3                   | onlisans     | lise         | 1,107*                | 0,297      | 0,005 | 0,24                    | 1,97        |
|                      |              | lisans       | -0,138                | 0,192      | 0,998 | -0,70                   | 0,42        |
|                      |              | yükseklisans | -0,446                | 0,210      | 0,313 | -1,05                   | 0,16        |
|                      |              | doktora      | -0,507                | 0,200      | 0,128 | -1,09                   | 0,07        |
|                      | lisans       | lise         | 1,245*                | 0,246      | 0,000 | 0,50                    | 1,99        |
|                      |              | onlisans     | 0,138                 | 0,192      | 0,998 | -0,42                   | 0,70        |
|                      |              | yükseklisans | -0,308                | 0,128      | 0,159 | -0,67                   | 0,06        |
|                      |              | doktora      | -,369*                | 0,111      | 0,011 | -0,68                   | -0,05       |
|                      | yükseklisans | lise         | 1,553*                | 0,261      | 0,000 | 0,78                    | 2,33        |
|                      |              | onlisans     | 0,446                 | 0,210      | 0,313 | -0,16                   | 1,05        |
|                      |              | lisans       | 0,308                 | 0,128      | 0,159 | -0,06                   | 0,67        |
|                      |              | doktora      | -0,061                | 0,140      | 1,000 | -0,46                   | 0,33        |
|                      | doktora      | lise         | 1,614*                | 0,253      | 0,000 | 0,86                    | 2,37        |
|                      |              | onlisans     | 0,507                 | 0,200      | 0,128 | -0,07                   | 1,09        |
|                      |              | lisans       | ,369*                 | 0,111      | 0,011 | 0,05                    | 0,68        |
|                      |              | yükseklisans | 0,061                 | 0,140      | 1,000 | -0,33                   | 0,46        |
| s4                   | lise         | onlisans     | -1,167*               | 0,320      | 0,006 | -2,10                   | -0,23       |
|                      |              | lisans       | -1,304*               | 0,270      | 0,000 | -2,12                   | -0,49       |
|                      |              | yükseklisans | -1,543*               | 0,286      | 0,000 | -2,39                   | -0,70       |
|                      |              | doktora      | -1,557*               | 0,285      | 0,000 | -2,40                   | -0,71       |
|                      | onlisans     | lise         | 1,167*                | 0,320      | 0,006 | 0,23                    | 2,10        |
|                      |              | lisans       | -0,138                | 0,200      | 0,999 | -0,72                   | 0,44        |
|                      |              | yükseklisans | -0,377                | 0,222      | 0,623 | -1,01                   | 0,26        |
|                      |              | doktora      | -0,390                | 0,221      | 0,571 | -1,03                   | 0,25        |
|                      | lisans       | lise         | 1,304*                | 0,270      | 0,000 | 0,49                    | 2,12        |
|                      |              | onlisans     | 0,138                 | 0,200      | 0,999 | -0,44                   | 0,72        |
|                      |              | yükseklisans | -0,239                | 0,140      | 0,609 | -0,64                   | 0,16        |
|                      |              | doktora      | -0,253                | 0,139      | 0,523 | -0,65                   | 0,14        |
|                      | yükseklisans | lise         | 1,543*                | 0,286      | 0,000 | 0,70                    | 2,39        |
|                      |              | onlisans     | 0,377                 | 0,222      | 0,623 | -0,26                   | 1,01        |
|                      |              | lisans       | 0,239                 | 0,140      | 0,609 | -0,16                   | 0,64        |
|                      |              | doktora      | -0,014                | 0,168      | 1,000 | -0,49                   | 0,46        |
|                      | doktora      | lise         | 1,557*                | 0,285      | 0,000 | 0,71                    | 2,40        |
|                      |              | onlisans     | 0,390                 | 0,221      | 0,571 | -0,25                   | 1,03        |
|                      |              | lisans       | 0,253                 | 0,139      | 0,523 | -0,14                   | 0,65        |
|                      |              | yükseklisans | 0,014                 | 0,168      | 1,000 | -0,46                   | 0,49        |
| s5                   | lise         | onlisans     | -1,304*               | 0,307      | 0,001 | -2,20                   | -0,41       |
|                      |              | lisans       | -1,432*               | 0,257      | 0,000 | -2,20                   | -0,66       |
|                      |              | yükseklisans | -1,581*               | 0,276      | 0,000 | -2,40                   | -0,77       |
|                      |              | doktora      | -1,843*               | 0,275      | 0,000 | -2,66                   | -1,03       |
|                      | onlisans     | lise         | 1,304*                | 0,307      | 0,001 | 0,41                    | 2,20        |
|                      |              | lisans       | -0,128                | 0,196      | 0,999 | -0,70                   | 0,44        |
|                      |              | yükseklisans | -0,277                | 0,221      | 0,908 | -0,91                   | 0,36        |
|                      |              | doktora      | -0,539                | 0,220      | 0,152 | -1,17                   | 0,09        |
|                      | lisans       | lise         | 1,432*                | 0,257      | 0,000 | 0,66                    | 2,20        |
|                      |              | onlisans     | 0,128                 | 0,196      | 0,999 | -0,44                   | 0,70        |
|                      |              | yükseklisans | -0,149                | 0,143      | 0,972 | -0,56                   | 0,26        |
|                      |              | doktora      | -,411*                | 0,143      | 0,046 | -0,82                   | 0,00        |

| Multiple Comparisons |              |              |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|--------------|--------------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |              |              |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |              |              | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |              |              |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s5                   | yükseklisans | lise         | 1,581*                | 0,276      | 0,000 | 0,77                    | 2,40        |
|                      |              | onlisans     | 0,277                 | 0,221      | 0,908 | -0,36                   | 0,91        |
|                      |              | lisans       | 0,149                 | 0,143      | 0,972 | -0,26                   | 0,56        |
|                      |              | doktora      | -0,262                | 0,175      | 0,768 | -0,76                   | 0,23        |
|                      | doktora      | lise         | 1,843*                | 0,275      | 0,000 | 1,03                    | 2,66        |
|                      |              | onlisans     | 0,539                 | 0,220      | 0,152 | -0,09                   | 1,17        |
|                      |              | lisans       | ,411*                 | 0,143      | 0,046 | 0,00                    | 0,82        |
|                      |              | yükseklisans | 0,262                 | 0,175      | 0,768 | -0,23                   | 0,76        |
| s6                   | lise         | onlisans     | -0,875                | 0,326      | 0,091 | -1,82                   | 0,07        |
|                      |              | lisans       | -,881*                | 0,266      | 0,022 | -1,68                   | -0,08       |
|                      |              | yükseklisans | -,957*                | 0,295      | 0,021 | -1,82                   | -0,09       |
|                      |              | doktora      | -1,171*               | 0,301      | 0,003 | -2,05                   | -0,29       |
|                      | onlisans     | lise         | 0,875                 | 0,326      | 0,091 | -0,07                   | 1,82        |
|                      |              | lisans       | -0,006                | 0,224      | 1,000 | -0,66                   | 0,64        |
|                      |              | yükseklisans | -0,082                | 0,258      | 1,000 | -0,82                   | 0,66        |
|                      |              | doktora      | -0,296                | 0,265      | 0,954 | -1,05                   | 0,46        |
|                      | lisans       | lise         | ,881*                 | 0,266      | 0,022 | 0,08                    | 1,68        |
|                      |              | onlisans     | 0,006                 | 0,224      | 1,000 | -0,64                   | 0,66        |
|                      |              | yükseklisans | -0,075                | 0,175      | 1,000 | -0,57                   | 0,42        |
|                      |              | doktora      | -0,290                | 0,184      | 0,716 | -0,82                   | 0,24        |
|                      | yükseklisans | lise         | ,957*                 | 0,295      | 0,021 | 0,09                    | 1,82        |
|                      |              | onlisans     | 0,082                 | 0,258      | 1,000 | -0,66                   | 0,82        |
|                      |              | lisans       | 0,075                 | 0,175      | 1,000 | -0,42                   | 0,57        |
|                      |              | doktora      | -0,215                | 0,224      | 0,984 | -0,85                   | 0,42        |
|                      | doktora      | lise         | 1,171*                | 0,301      | 0,003 | 0,29                    | 2,05        |
|                      |              | onlisans     | 0,296                 | 0,265      | 0,954 | -0,46                   | 1,05        |
|                      |              | lisans       | 0,290                 | 0,184      | 0,716 | -0,24                   | 0,82        |
|                      |              | yükseklisans | 0,215                 | 0,224      | 0,984 | -0,42                   | 0,85        |
| s7                   | lise         | onlisans     | -0,179                | 0,243      | 0,998 | -0,89                   | 0,53        |
|                      |              | lisans       | -0,065                | 0,208      | 1,000 | -0,69                   | 0,56        |
|                      |              | yükseklisans | -0,016                | 0,219      | 1,000 | -0,67                   | 0,64        |
|                      |              | doktora      | -0,371                | 0,239      | 0,743 | -1,07                   | 0,33        |
|                      | onlisans     | lise         | 0,179                 | 0,243      | 0,998 | -0,53                   | 0,89        |
|                      |              | lisans       | 0,114                 | 0,144      | 0,997 | -0,31                   | 0,53        |
|                      |              | yükseklisans | 0,163                 | 0,159      | 0,974 | -0,29                   | 0,62        |
|                      |              | doktora      | -0,193                | 0,186      | 0,973 | -0,73                   | 0,34        |
|                      | lisans       | lise         | 0,065                 | 0,208      | 1,000 | -0,56                   | 0,69        |
|                      |              | onlisans     | -0,114                | 0,144      | 0,997 | -0,53                   | 0,31        |
|                      |              | yükseklisans | 0,049                 | 0,098      | 1,000 | -0,23                   | 0,33        |
|                      |              | doktora      | -0,306                | 0,138      | 0,257 | -0,70                   | 0,09        |
|                      | yükseklisans | lise         | 0,016                 | 0,219      | 1,000 | -0,64                   | 0,67        |
|                      |              | onlisans     | -0,163                | 0,159      | 0,974 | -0,62                   | 0,29        |
|                      |              | lisans       | -0,049                | 0,098      | 1,000 | -0,33                   | 0,23        |
|                      |              | doktora      | -0,356                | 0,153      | 0,198 | -0,79                   | 0,08        |
|                      | doktora      | lise         | 0,371                 | 0,239      | 0,743 | -0,33                   | 1,07        |
|                      |              | onlisans     | 0,193                 | 0,186      | 0,973 | -0,34                   | 0,73        |
|                      |              | lisans       | 0,306                 | 0,138      | 0,257 | -0,09                   | 0,70        |
|                      |              | yükseklisans | 0,356                 | 0,153      | 0,198 | -0,08                   | 0,79        |

| Multiple Comparisons |              |              |                          |               |       |                            |                |
|----------------------|--------------|--------------|--------------------------|---------------|-------|----------------------------|----------------|
| Tamhane              |              |              |                          |               |       |                            |                |
| Dependent Variable   |              |              | Mean<br>Difference (I-J) | Std.<br>Error | Sig.  | 95% Confidence<br>Interval |                |
|                      |              |              |                          |               |       | Lower<br>Bound             | Upper<br>Bound |
| s8                   | lise         | onlisans     | 0,250                    | 0,212         | 0,942 | -0,39                      | 0,89           |
|                      |              | lisans       | 0,024                    | 0,206         | 1,000 | -0,60                      | 0,65           |
|                      |              | yükseklisans | -0,065                   | 0,216         | 1,000 | -0,71                      | 0,58           |
|                      |              | doktora      | -0,014                   | 0,225         | 1,000 | -0,68                      | 0,65           |
|                      | onlisans     | lise         | -0,250                   | 0,212         | 0,942 | -0,89                      | 0,39           |
|                      |              | lisans       | -,226*                   | 0,074         | 0,029 | -0,44                      | -0,01          |
|                      |              | yükseklisans | -,315*                   | 0,098         | 0,016 | -0,59                      | -0,04          |
|                      |              | doktora      | -0,264                   | 0,116         | 0,219 | -0,60                      | 0,07           |
|                      | lisans       | lise         | -0,024                   | 0,206         | 1,000 | -0,65                      | 0,60           |
|                      |              | onlisans     | ,226*                    | 0,074         | 0,029 | 0,01                       | 0,44           |
|                      |              | yükseklisans | -0,090                   | 0,084         | 0,965 | -0,33                      | 0,15           |
|                      |              | doktora      | -0,039                   | 0,104         | 1,000 | -0,34                      | 0,26           |
|                      | yükseklisans | lise         | 0,065                    | 0,216         | 1,000 | -0,58                      | 0,71           |
|                      |              | onlisans     | ,315*                    | 0,098         | 0,016 | 0,04                       | 0,59           |
|                      |              | lisans       | 0,090                    | 0,084         | 0,965 | -0,15                      | 0,33           |
|                      |              | doktora      | 0,051                    | 0,122         | 1,000 | -0,30                      | 0,40           |
|                      | doktora      | lise         | 0,014                    | 0,225         | 1,000 | -0,65                      | 0,68           |
|                      |              | onlisans     | 0,264                    | 0,116         | 0,219 | -0,07                      | 0,60           |
|                      |              | lisans       | 0,039                    | 0,104         | 1,000 | -0,26                      | 0,34           |
|                      |              | yükseklisans | -0,051                   | 0,122         | 1,000 | -0,40                      | 0,30           |
| s9                   | lise         | onlisans     | -0,018                   | 0,217         | 1,000 | -0,66                      | 0,63           |
|                      |              | lisans       | -0,139                   | 0,205         | 0,999 | -0,76                      | 0,48           |
|                      |              | yükseklisans | 0,009                    | 0,207         | 1,000 | -0,61                      | 0,63           |
|                      |              | doktora      | -0,071                   | 0,215         | 1,000 | -0,71                      | 0,57           |
|                      | onlisans     | lise         | 0,018                    | 0,217         | 1,000 | -0,63                      | 0,66           |
|                      |              | lisans       | -0,122                   | 0,092         | 0,878 | -0,39                      | 0,14           |
|                      |              | yükseklisans | 0,027                    | 0,096         | 1,000 | -0,25                      | 0,30           |
|                      |              | doktora      | -0,054                   | 0,113         | 1,000 | -0,38                      | 0,27           |
|                      | lisans       | lise         | 0,139                    | 0,205         | 0,999 | -0,48                      | 0,76           |
|                      |              | onlisans     | 0,122                    | 0,092         | 0,878 | -0,14                      | 0,39           |
|                      |              | yükseklisans | 0,149                    | 0,064         | 0,200 | -0,03                      | 0,33           |
|                      |              | doktora      | 0,068                    | 0,088         | 0,997 | -0,18                      | 0,32           |
|                      | yükseklisans | lise         | -0,009                   | 0,207         | 1,000 | -0,63                      | 0,61           |
|                      |              | onlisans     | -0,027                   | 0,096         | 1,000 | -0,30                      | 0,25           |
|                      |              | lisans       | -0,149                   | 0,064         | 0,200 | -0,33                      | 0,03           |
|                      |              | doktora      | -0,081                   | 0,092         | 0,992 | -0,34                      | 0,18           |
|                      | doktora      | lise         | 0,071                    | 0,215         | 1,000 | -0,57                      | 0,71           |
|                      |              | onlisans     | 0,054                    | 0,113         | 1,000 | -0,27                      | 0,38           |
|                      |              | lisans       | -0,068                   | 0,088         | 0,997 | -0,32                      | 0,18           |
|                      |              | yükseklisans | 0,081                    | 0,092         | 0,992 | -0,18                      | 0,34           |
| s10                  | lise         | onlisans     | -0,196                   | 0,241         | 0,996 | -0,90                      | 0,51           |
|                      |              | lisans       | -0,061                   | 0,206         | 1,000 | -0,69                      | 0,56           |
|                      |              | yükseklisans | -0,137                   | 0,215         | 0,999 | -0,78                      | 0,51           |
|                      |              | doktora      | -0,171                   | 0,218         | 0,997 | -0,82                      | 0,48           |
|                      | onlisans     | lise         | 0,196                    | 0,241         | 0,996 | -0,51                      | 0,90           |
|                      |              | lisans       | 0,135                    | 0,138         | 0,982 | -0,27                      | 0,54           |
|                      |              | yükseklisans | 0,060                    | 0,152         | 1,000 | -0,38                      | 0,50           |
|                      |              | doktora      | 0,025                    | 0,156         | 1,000 | -0,42                      | 0,47           |

| Multiple Comparisons |              |              |                          |               |       |                            |                |
|----------------------|--------------|--------------|--------------------------|---------------|-------|----------------------------|----------------|
| Tamhane              |              |              |                          |               |       |                            |                |
| Dependent Variable   |              |              | Mean<br>Difference (I-J) | Std.<br>Error | Sig.  | 95% Confidence<br>Interval |                |
|                      |              |              |                          |               |       | Lower<br>Bound             | Upper<br>Bound |
| s10                  | lisans       | lise         | 0,061                    | 0,206         | 1,000 | -0,56                      | 0,69           |
|                      |              | onlisans     | -0,135                   | 0,138         | 0,982 | -0,54                      | 0,27           |
|                      |              | yükseklisans | -0,076                   | 0,085         | 0,991 | -0,32                      | 0,17           |
|                      |              | doktora      | -0,110                   | 0,092         | 0,930 | -0,37                      | 0,15           |
|                      | yükseklisans | lise         | 0,137                    | 0,215         | 0,999 | -0,51                      | 0,78           |
|                      |              | onlisans     | -0,060                   | 0,152         | 1,000 | -0,50                      | 0,38           |
|                      |              | lisans       | 0,076                    | 0,085         | 0,991 | -0,17                      | 0,32           |
|                      |              | doktora      | -0,035                   | 0,111         | 1,000 | -0,35                      | 0,28           |
|                      | doktora      | lise         | 0,171                    | 0,218         | 0,997 | -0,48                      | 0,82           |
|                      |              | onlisans     | -0,025                   | 0,156         | 1,000 | -0,47                      | 0,42           |
|                      |              | lisans       | 0,110                    | 0,092         | 0,930 | -0,15                      | 0,37           |
|                      |              | yükseklisans | 0,035                    | 0,111         | 1,000 | -0,28                      | 0,35           |
| s11                  | lise         | onlisans     | -0,274                   | 0,123         | 0,252 | -0,63                      | 0,08           |
|                      |              | lisans       | -,480*                   | 0,084         | 0,000 | -0,72                      | -0,24          |
|                      |              | yükseklisans | -,292*                   | 0,088         | 0,014 | -0,55                      | -0,04          |
|                      |              | doktora      | -,371*                   | 0,103         | 0,005 | -0,67                      | -0,08          |
|                      | onlisans     | lise         | 0,274                    | 0,123         | 0,252 | -0,08                      | 0,63           |
|                      |              | lisans       | -0,206                   | 0,114         | 0,543 | -0,53                      | 0,12           |
|                      |              | yükseklisans | -0,018                   | 0,117         | 1,000 | -0,36                      | 0,32           |
|                      |              | doktora      | -0,098                   | 0,129         | 0,997 | -0,47                      | 0,27           |
|                      | lisans       | lise         | ,480*                    | 0,084         | 0,000 | 0,24                       | 0,72           |
|                      |              | onlisans     | 0,206                    | 0,114         | 0,543 | -0,12                      | 0,53           |
|                      |              | yükseklisans | 0,188                    | 0,075         | 0,126 | -0,03                      | 0,40           |
|                      |              | doktora      | 0,108                    | 0,093         | 0,940 | -0,16                      | 0,37           |
|                      | yükseklisans | lise         | ,292*                    | 0,088         | 0,014 | 0,04                       | 0,55           |
|                      |              | onlisans     | 0,018                    | 0,117         | 1,000 | -0,32                      | 0,36           |
|                      |              | lisans       | -0,188                   | 0,075         | 0,126 | -0,40                      | 0,03           |
|                      |              | doktora      | -0,080                   | 0,096         | 0,995 | -0,35                      | 0,19           |
|                      | doktora      | lise         | ,371*                    | 0,103         | 0,005 | 0,08                       | 0,67           |
|                      |              | onlisans     | 0,098                    | 0,129         | 0,997 | -0,27                      | 0,47           |
|                      |              | lisans       | -0,108                   | 0,093         | 0,940 | -0,37                      | 0,16           |
|                      |              | yükseklisans | 0,080                    | 0,096         | 0,995 | -0,19                      | 0,35           |
| s12                  | lise         | onlisans     | 0,089                    | 0,242         | 1,000 | -0,62                      | 0,80           |
|                      |              | lisans       | -,754*                   | 0,225         | 0,019 | -1,43                      | -0,08          |
|                      |              | yükseklisans | -1,025*                  | 0,251         | 0,002 | -1,76                      | -0,29          |
|                      |              | doktora      | -1,286*                  | 0,259         | 0,000 | -2,04                      | -0,53          |
|                      | onlisans     | lise         | -0,089                   | 0,242         | 1,000 | -0,80                      | 0,62           |
|                      |              | lisans       | -,844*                   | 0,141         | 0,000 | -1,25                      | -0,44          |
|                      |              | yükseklisans | -1,114*                  | 0,179         | 0,000 | -1,63                      | -0,60          |
|                      |              | doktora      | -1,375*                  | 0,190         | 0,000 | -1,92                      | -0,83          |
|                      | lisans       | lise         | ,754*                    | 0,225         | 0,019 | 0,08                       | 1,43           |
|                      |              | onlisans     | ,844*                    | 0,141         | 0,000 | 0,44                       | 1,25           |
|                      |              | yükseklisans | -0,271                   | 0,156         | 0,589 | -0,71                      | 0,17           |
|                      |              | doktora      | -,531*                   | 0,168         | 0,021 | -1,01                      | -0,05          |
|                      | yükseklisans | lise         | 1,025*                   | 0,251         | 0,002 | 0,29                       | 1,76           |
|                      |              | onlisans     | 1,114*                   | 0,179         | 0,000 | 0,60                       | 1,63           |
|                      |              | lisans       | 0,271                    | 0,156         | 0,589 | -0,17                      | 0,71           |
|                      |              | doktora      | -0,261                   | 0,202         | 0,890 | -0,83                      | 0,31           |

| Multiple Comparisons |              |              |                          |               |       |                            |                |
|----------------------|--------------|--------------|--------------------------|---------------|-------|----------------------------|----------------|
| Tamhane              |              |              |                          |               |       |                            |                |
| Dependent Variable   |              |              | Mean<br>Difference (I-J) | Std.<br>Error | Sig.  | 95% Confidence<br>Interval |                |
|                      |              |              |                          |               |       | Lower<br>Bound             | Upper<br>Bound |
| s12                  | doktora      | lise         | 1,286*                   | 0,259         | 0,000 | 0,53                       | 2,04           |
|                      |              | onlisans     | 1,375*                   | 0,190         | 0,000 | 0,83                       | 1,92           |
|                      |              | lisans       | ,531*                    | 0,168         | 0,021 | 0,05                       | 1,01           |
|                      |              | yükseklisans | 0,261                    | 0,202         | 0,890 | -0,31                      | 0,83           |
| s13                  | lise         | onlisans     | 0,393                    | 0,210         | 0,520 | -0,24                      | 1,02           |
|                      |              | lisans       | 0,111                    | 0,205         | 1,000 | -0,51                      | 0,73           |
|                      |              | yükseklisans | 0,186                    | 0,208         | 0,991 | -0,44                      | 0,81           |
|                      |              | doktora      | 0,071                    | 0,219         | 1,000 | -0,58                      | 0,72           |
|                      | onlisans     | lise         | -0,393                   | 0,210         | 0,520 | -1,02                      | 0,24           |
|                      |              | lisans       | -,281*                   | 0,077         | 0,004 | -0,50                      | -0,06          |
|                      |              | yükseklisans | -0,207                   | 0,085         | 0,153 | -0,45                      | 0,04           |
|                      |              | doktora      | -,321*                   | 0,108         | 0,035 | -0,63                      | -0,01          |
|                      | lisans       | lise         | -0,111                   | 0,205         | 1,000 | -0,73                      | 0,51           |
|                      |              | onlisans     | ,281*                    | 0,077         | 0,004 | 0,06                       | 0,50           |
|                      |              | yükseklisans | 0,075                    | 0,072         | 0,971 | -0,13                      | 0,28           |
|                      |              | doktora      | -0,040                   | 0,098         | 1,000 | -0,32                      | 0,24           |
|                      | yükseklisans | lise         | -0,186                   | 0,208         | 0,991 | -0,81                      | 0,44           |
|                      |              | onlisans     | 0,207                    | 0,085         | 0,153 | -0,04                      | 0,45           |
|                      |              | lisans       | -0,075                   | 0,072         | 0,971 | -0,28                      | 0,13           |
|                      |              | doktora      | -0,115                   | 0,104         | 0,959 | -0,41                      | 0,18           |
|                      | doktora      | lise         | -0,071                   | 0,219         | 1,000 | -0,72                      | 0,58           |
|                      |              | onlisans     | ,321*                    | 0,108         | 0,035 | 0,01                       | 0,63           |
|                      |              | lisans       | 0,040                    | 0,098         | 1,000 | -0,24                      | 0,32           |
|                      |              | yükseklisans | 0,115                    | 0,104         | 0,959 | -0,18                      | 0,41           |
| s14                  | lise         | onlisans     | -0,065                   | 0,090         | 0,998 | -0,33                      | 0,19           |
|                      |              | lisans       | -,326*                   | 0,078         | 0,001 | -0,55                      | -0,10          |
|                      |              | yükseklisans | -,335*                   | 0,103         | 0,016 | -0,63                      | -0,04          |
|                      |              | doktora      | -,371*                   | 0,107         | 0,008 | -0,68                      | -0,06          |
|                      | onlisans     | lise         | 0,065                    | 0,090         | 0,998 | -0,19                      | 0,33           |
|                      |              | lisans       | -,260*                   | 0,071         | 0,004 | -0,46                      | -0,06          |
|                      |              | yükseklisans | -0,270                   | 0,098         | 0,065 | -0,55                      | 0,01           |
|                      |              | doktora      | -,306*                   | 0,102         | 0,033 | -0,60                      | -0,01          |
|                      | lisans       | lise         | ,326*                    | 0,078         | 0,001 | 0,10                       | 0,55           |
|                      |              | onlisans     | ,260*                    | 0,071         | 0,004 | 0,06                       | 0,46           |
|                      |              | yükseklisans | -0,010                   | 0,087         | 1,000 | -0,26                      | 0,24           |
|                      |              | doktora      | -0,046                   | 0,092         | 1,000 | -0,31                      | 0,22           |
|                      | yükseklisans | lise         | ,335*                    | 0,103         | 0,016 | 0,04                       | 0,63           |
|                      |              | onlisans     | 0,270                    | 0,098         | 0,065 | -0,01                      | 0,55           |
|                      |              | lisans       | 0,010                    | 0,087         | 1,000 | -0,24                      | 0,26           |
|                      |              | doktora      | -0,036                   | 0,114         | 1,000 | -0,36                      | 0,29           |
|                      | doktora      | lise         | ,371*                    | 0,107         | 0,008 | 0,06                       | 0,68           |
|                      |              | onlisans     | ,306*                    | 0,102         | 0,033 | 0,01                       | 0,60           |
|                      |              | lisans       | 0,046                    | 0,092         | 1,000 | -0,22                      | 0,31           |
|                      |              | yükseklisans | 0,036                    | 0,114         | 1,000 | -0,29                      | 0,36           |
| s15                  | lise         | onlisans     | 0,107                    | 0,210         | 1,000 | -0,52                      | 0,74           |
|                      |              | lisans       | -0,062                   | 0,204         | 1,000 | -0,68                      | 0,56           |
|                      |              | yükseklisans | -0,012                   | 0,208         | 1,000 | -0,64                      | 0,61           |
|                      |              | doktora      | -0,014                   | 0,215         | 1,000 | -0,66                      | 0,63           |

| Multiple Comparisons |              |              |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|--------------|--------------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |              |              |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |              |              | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |              |              |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s15                  | onlisans     | lise         | -0,107                | 0,210      | 1,000 | -0,74                   | 0,52        |
|                      |              | lisans       | -0,170                | 0,073      | 0,201 | -0,38                   | 0,04        |
|                      |              | yükseklisans | -0,120                | 0,084      | 0,818 | -0,36                   | 0,12        |
|                      |              | doktora      | -0,121                | 0,099      | 0,921 | -0,40                   | 0,16        |
|                      | lisans       | lise         | 0,062                 | 0,204      | 1,000 | -0,56                   | 0,68        |
|                      |              | onlisans     | 0,170                 | 0,073      | 0,201 | -0,04                   | 0,38        |
|                      |              | yükseklisans | 0,050                 | 0,066      | 0,997 | -0,14                   | 0,24        |
|                      |              | doktora      | 0,048                 | 0,085      | 1,000 | -0,19                   | 0,29        |
|                      | yükseklisans | lise         | 0,012                 | 0,208      | 1,000 | -0,61                   | 0,64        |
|                      |              | onlisans     | 0,120                 | 0,084      | 0,818 | -0,12                   | 0,36        |
|                      |              | lisans       | -0,050                | 0,066      | 0,997 | -0,24                   | 0,14        |
|                      |              | doktora      | -0,002                | 0,094      | 1,000 | -0,27                   | 0,27        |
|                      | doktora      | lise         | 0,014                 | 0,215      | 1,000 | -0,63                   | 0,66        |
|                      |              | onlisans     | 0,121                 | 0,099      | 0,921 | -0,16                   | 0,40        |
|                      |              | lisans       | -0,048                | 0,085      | 1,000 | -0,29                   | 0,19        |
|                      |              | yükseklisans | 0,002                 | 0,094      | 1,000 | -0,27                   | 0,27        |
| s16                  | lise         | onlisans     | 0,065                 | 0,211      | 1,000 | -0,57                   | 0,70        |
|                      |              | lisans       | -0,034                | 0,204      | 1,000 | -0,65                   | 0,58        |
|                      |              | yükseklisans | 0,075                 | 0,206      | 1,000 | -0,55                   | 0,70        |
|                      |              | doktora      | -0,014                | 0,215      | 1,000 | -0,66                   | 0,63        |
|                      | onlisans     | lise         | -0,065                | 0,211      | 1,000 | -0,70                   | 0,57        |
|                      |              | lisans       | -0,100                | 0,076      | 0,879 | -0,32                   | 0,12        |
|                      |              | yükseklisans | 0,009                 | 0,081      | 1,000 | -0,22                   | 0,24        |
|                      |              | doktora      | -0,080                | 0,101      | 0,997 | -0,37                   | 0,21        |
|                      | lisans       | lise         | 0,034                 | 0,204      | 1,000 | -0,58                   | 0,65        |
|                      |              | onlisans     | 0,100                 | 0,076      | 0,879 | -0,12                   | 0,32        |
|                      |              | yükseklisans | 0,109                 | 0,060      | 0,511 | -0,06                   | 0,28        |
|                      |              | doktora      | 0,020                 | 0,085      | 1,000 | -0,22                   | 0,26        |
|                      | yükseklisans | lise         | -0,075                | 0,206      | 1,000 | -0,70                   | 0,55        |
|                      |              | onlisans     | -0,009                | 0,081      | 1,000 | -0,24                   | 0,22        |
|                      |              | lisans       | -0,109                | 0,060      | 0,511 | -0,28                   | 0,06        |
|                      |              | doktora      | -0,089                | 0,090      | 0,981 | -0,35                   | 0,17        |
|                      | doktora      | lise         | 0,014                 | 0,215      | 1,000 | -0,63                   | 0,66        |
|                      |              | onlisans     | 0,080                 | 0,101      | 0,997 | -0,21                   | 0,37        |
|                      |              | lisans       | -0,020                | 0,085      | 1,000 | -0,26                   | 0,22        |
|                      |              | yükseklisans | 0,089                 | 0,090      | 0,981 | -0,17                   | 0,35        |
| s17                  | lise         | onlisans     | 0,125                 | 0,214      | 1,000 | -0,52                   | 0,77        |
|                      |              | lisans       | 0,052                 | 0,206      | 1,000 | -0,57                   | 0,68        |
|                      |              | yükseklisans | 0,152                 | 0,210      | 0,998 | -0,48                   | 0,78        |
|                      |              | doktora      | -0,043                | 0,223      | 1,000 | -0,70                   | 0,62        |
|                      | onlisans     | lise         | -0,125                | 0,214      | 1,000 | -0,77                   | 0,52        |
|                      |              | lisans       | -0,073                | 0,079      | 0,989 | -0,30                   | 0,16        |
|                      |              | yükseklisans | 0,027                 | 0,089      | 1,000 | -0,23                   | 0,28        |
|                      |              | doktora      | -0,168                | 0,116      | 0,808 | -0,50                   | 0,16        |
|                      | lisans       | lise         | -0,052                | 0,206      | 1,000 | -0,68                   | 0,57        |
|                      |              | onlisans     | 0,073                 | 0,079      | 0,989 | -0,16                   | 0,30        |
|                      |              | yükseklisans | 0,100                 | 0,065      | 0,749 | -0,09                   | 0,29        |
|                      |              | doktora      | -0,095                | 0,099      | 0,984 | -0,38                   | 0,19        |

| Multiple Comparisons |              |              |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|--------------|--------------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |              |              |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |              |              | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |              |              |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s17                  | yükseklisans | lise         | -0,152                | 0,210      | 0,998 | -0,78                   | 0,48        |
|                      |              | onlisans     | -0,027                | 0,089      | 1,000 | -0,28                   | 0,23        |
|                      |              | lisans       | -0,100                | 0,065      | 0,749 | -0,29                   | 0,09        |
|                      |              | doktora      | -0,195                | 0,107      | 0,526 | -0,50                   | 0,11        |
|                      | doktora      | lise         | 0,043                 | 0,223      | 1,000 | -0,62                   | 0,70        |
|                      |              | onlisans     | 0,168                 | 0,116      | 0,808 | -0,16                   | 0,50        |
|                      |              | lisans       | 0,095                 | 0,099      | 0,984 | -0,19                   | 0,38        |
|                      |              | yükseklisans | 0,195                 | 0,107      | 0,526 | -0,11                   | 0,50        |
| s18                  | lise         | onlisans     | -0,935                | 0,332      | 0,064 | -1,90                   | 0,03        |
|                      |              | lisans       | -1,489*               | 0,270      | 0,000 | -2,30                   | -0,68       |
|                      |              | yükseklisans | -1,621*               | 0,297      | 0,000 | -2,49                   | -0,75       |
|                      |              | doktora      | -2,043*               | 0,276      | 0,000 | -2,87                   | -1,22       |
|                      | onlisans     | lise         | 0,935                 | 0,332      | 0,064 | -0,03                   | 1,90        |
|                      |              | lisans       | -0,554                | 0,223      | 0,147 | -1,20                   | 0,09        |
|                      |              | yükseklisans | -0,687                | 0,254      | 0,079 | -1,42                   | 0,04        |
|                      |              | doktora      | -1,108*               | 0,230      | 0,000 | -1,77                   | -0,44       |
|                      | lisans       | lise         | 1,489*                | 0,270      | 0,000 | 0,68                    | 2,30        |
|                      |              | onlisans     | 0,554                 | 0,223      | 0,147 | -0,09                   | 1,20        |
|                      |              | yükseklisans | -0,132                | 0,166      | 0,996 | -0,61                   | 0,34        |
|                      |              | doktora      | -,554*                | 0,125      | 0,000 | -0,91                   | -0,20       |
|                      | yükseklisans | lise         | 1,621*                | 0,297      | 0,000 | 0,75                    | 2,49        |
|                      |              | onlisans     | 0,687                 | 0,254      | 0,079 | -0,04                   | 1,42        |
|                      |              | lisans       | 0,132                 | 0,166      | 0,996 | -0,34                   | 0,61        |
|                      |              | doktora      | -0,422                | 0,175      | 0,158 | -0,92                   | 0,07        |
|                      | doktora      | lise         | 2,043*                | 0,276      | 0,000 | 1,22                    | 2,87        |
|                      |              | onlisans     | 1,108*                | 0,230      | 0,000 | 0,44                    | 1,77        |
|                      |              | lisans       | ,554*                 | 0,125      | 0,000 | 0,20                    | 0,91        |
|                      |              | yükseklisans | 0,422                 | 0,175      | 0,158 | -0,07                   | 0,92        |
| s19                  | lise         | onlisans     | -1,208*               | 0,291      | 0,001 | -2,05                   | -0,36       |
|                      |              | lisans       | -1,545*               | 0,233      | 0,000 | -2,24                   | -0,85       |
|                      |              | yükseklisans | -1,783*               | 0,263      | 0,000 | -2,55                   | -1,02       |
|                      |              | doktora      | -2,257*               | 0,242      | 0,000 | -2,97                   | -1,54       |
|                      | onlisans     | lise         | 1,208*                | 0,291      | 0,001 | 0,36                    | 2,05        |
|                      |              | lisans       | -0,337                | 0,210      | 0,699 | -0,95                   | 0,27        |
|                      |              | yükseklisans | -0,574                | 0,242      | 0,180 | -1,27                   | 0,12        |
|                      |              | doktora      | -1,049*               | 0,220      | 0,000 | -1,68                   | -0,42       |
|                      | lisans       | lise         | 1,545*                | 0,233      | 0,000 | 0,85                    | 2,24        |
|                      |              | onlisans     | 0,337                 | 0,210      | 0,699 | -0,27                   | 0,95        |
|                      |              | yükseklisans | -0,237                | 0,168      | 0,827 | -0,72                   | 0,24        |
|                      |              | doktora      | -,712*                | 0,134      | 0,000 | -1,09                   | -0,33       |
|                      | yükseklisans | lise         | 1,783*                | 0,263      | 0,000 | 1,02                    | 2,55        |
|                      |              | onlisans     | 0,574                 | 0,242      | 0,180 | -0,12                   | 1,27        |
|                      |              | lisans       | 0,237                 | 0,168      | 0,827 | -0,24                   | 0,72        |
|                      |              | doktora      | -0,475                | 0,180      | 0,090 | -0,99                   | 0,04        |
|                      | doktora      | lise         | 2,257*                | 0,242      | 0,000 | 1,54                    | 2,97        |
|                      |              | onlisans     | 1,049*                | 0,220      | 0,000 | 0,42                    | 1,68        |
|                      |              | lisans       | ,712*                 | 0,134      | 0,000 | 0,33                    | 1,09        |
|                      |              | yükseklisans | 0,475                 | 0,180      | 0,090 | -0,04                   | 0,99        |

| Multiple Comparisons |              |              |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|--------------|--------------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |              |              |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |              |              | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |              |              |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s20                  | lise         | onlisans     | -0,369                | 0,321      | 0,948 | -1,30                   | 0,57        |
|                      |              | lisans       | -1,429*               | 0,266      | 0,000 | -2,23                   | -0,63       |
|                      |              | yükseklisans | -1,460*               | 0,292      | 0,000 | -2,32                   | -0,60       |
|                      |              | doktora      | -1,786*               | 0,292      | 0,000 | -2,64                   | -0,93       |
|                      | onlisans     | lise         | 0,369                 | 0,321      | 0,948 | -0,57                   | 1,30        |
|                      |              | lisans       | -1,060*               | 0,213      | 0,000 | -1,68                   | -0,44       |
|                      |              | yükseklisans | -1,091*               | 0,244      | 0,000 | -1,79                   | -0,39       |
|                      |              | doktora      | -1,417*               | 0,244      | 0,000 | -2,12                   | -0,72       |
|                      | lisans       | lise         | 1,429*                | 0,266      | 0,000 | 0,63                    | 2,23        |
|                      |              | onlisans     | 1,060*                | 0,213      | 0,000 | 0,44                    | 1,68        |
|                      |              | yükseklisans | -0,031                | 0,164      | 1,000 | -0,50                   | 0,44        |
|                      |              | doktora      | -0,357                | 0,164      | 0,278 | -0,83                   | 0,11        |
|                      | yükseklisans | lise         | 1,460*                | 0,292      | 0,000 | 0,60                    | 2,32        |
|                      |              | onlisans     | 1,091*                | 0,244      | 0,000 | 0,39                    | 1,79        |
|                      |              | lisans       | 0,031                 | 0,164      | 1,000 | -0,44                   | 0,50        |
|                      |              | doktora      | -0,326                | 0,203      | 0,690 | -0,90                   | 0,25        |
|                      | doktora      | lise         | 1,786*                | 0,292      | 0,000 | 0,93                    | 2,64        |
|                      |              | onlisans     | 1,417*                | 0,244      | 0,000 | 0,72                    | 2,12        |
|                      |              | lisans       | 0,357                 | 0,164      | 0,278 | -0,11                   | 0,83        |
|                      |              | yükseklisans | 0,326                 | 0,203      | 0,690 | -0,25                   | 0,90        |
| s21                  | lise         | onlisans     | -0,363                | 0,275      | 0,881 | -1,16                   | 0,43        |
|                      |              | lisans       | -1,652*               | 0,217      | 0,000 | -2,30                   | -1,01       |
|                      |              | yükseklisans | -1,658*               | 0,253      | 0,000 | -2,39                   | -0,92       |
|                      |              | doktora      | -2,071*               | 0,235      | 0,000 | -2,76                   | -1,38       |
|                      | onlisans     | lise         | 0,363                 | 0,275      | 0,881 | -0,43                   | 1,16        |
|                      |              | lisans       | -1,289*               | 0,209      | 0,000 | -1,89                   | -0,68       |
|                      |              | yükseklisans | -1,295*               | 0,247      | 0,000 | -2,00                   | -0,59       |
|                      |              | doktora      | -1,708*               | 0,228      | 0,000 | -2,36                   | -1,05       |
|                      | lisans       | lise         | 1,652*                | 0,217      | 0,000 | 1,01                    | 2,30        |
|                      |              | onlisans     | 1,289*                | 0,209      | 0,000 | 0,68                    | 1,89        |
|                      |              | yükseklisans | -0,007                | 0,179      | 1,000 | -0,52                   | 0,50        |
|                      |              | doktora      | -0,420                | 0,152      | 0,065 | -0,85                   | 0,01        |
|                      | yükseklisans | lise         | 1,658*                | 0,253      | 0,000 | 0,92                    | 2,39        |
|                      |              | onlisans     | 1,295*                | 0,247      | 0,000 | 0,59                    | 2,00        |
|                      |              | lisans       | 0,007                 | 0,179      | 1,000 | -0,50                   | 0,52        |
|                      |              | doktora      | -0,413                | 0,201      | 0,345 | -0,98                   | 0,16        |
|                      | doktora      | lise         | 2,071*                | 0,235      | 0,000 | 1,38                    | 2,76        |
|                      |              | onlisans     | 1,708*                | 0,228      | 0,000 | 1,05                    | 2,36        |
|                      |              | lisans       | 0,420                 | 0,152      | 0,065 | -0,01                   | 0,85        |
|                      |              | yükseklisans | 0,413                 | 0,201      | 0,345 | -0,16                   | 0,98        |
| s22                  | lise         | onlisans     | 0,083                 | 0,227      | 1,000 | -0,59                   | 0,75        |
|                      |              | lisans       | 0,038                 | 0,206      | 1,000 | -0,59                   | 0,66        |
|                      |              | yükseklisans | 0,022                 | 0,213      | 1,000 | -0,62                   | 0,66        |
|                      |              | doktora      | -0,129                | 0,218      | 1,000 | -0,78                   | 0,52        |
|                      | onlisans     | lise         | -0,083                | 0,227      | 1,000 | -0,75                   | 0,59        |
|                      |              | lisans       | -0,045                | 0,110      | 1,000 | -0,36                   | 0,27        |
|                      |              | yükseklisans | -0,062                | 0,121      | 1,000 | -0,41                   | 0,29        |
|                      |              | doktora      | -0,212                | 0,131      | 0,685 | -0,59                   | 0,16        |

| Multiple Comparisons |              |              |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|--------------|--------------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |              |              |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |              |              | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |              |              |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s22                  | lisans       | lise         | -,038                 | 0,206      | 1,000 | -,066                   | 0,59        |
|                      |              | onlisans     | 0,045                 | 0,110      | 1,000 | -,027                   | 0,36        |
|                      |              | yükseklisans | -,017                 | 0,076      | 1,000 | -,023                   | 0,20        |
|                      |              | doktora      | -,167                 | 0,091      | 0,510 | -,043                   | 0,09        |
|                      | yükseklisans | lise         | -,022                 | 0,213      | 1,000 | -,066                   | 0,62        |
|                      |              | onlisans     | 0,062                 | 0,121      | 1,000 | -,029                   | 0,41        |
|                      |              | lisans       | 0,017                 | 0,076      | 1,000 | -,020                   | 0,23        |
|                      |              | doktora      | -,150                 | 0,104      | 0,807 | -,045                   | 0,15        |
|                      | doktora      | lise         | 0,129                 | 0,218      | 1,000 | -,052                   | 0,78        |
|                      |              | onlisans     | 0,212                 | 0,131      | 0,685 | -,016                   | 0,59        |
|                      |              | lisans       | 0,167                 | 0,091      | 0,510 | -,009                   | 0,43        |
|                      |              | yükseklisans | 0,150                 | 0,104      | 0,807 | -,015                   | 0,45        |
| s23                  | lise         | onlisans     | 0,054                 | 0,226      | 1,000 | -,062                   | 0,72        |
|                      |              | lisans       | 0,016                 | 0,206      | 1,000 | -,061                   | 0,64        |
|                      |              | yükseklisans | -,093                 | 0,215      | 1,000 | -,074                   | 0,55        |
|                      |              | doktora      | -,200                 | 0,216      | 0,989 | -,085                   | 0,45        |
|                      | onlisans     | lise         | -,054                 | 0,226      | 1,000 | -,072                   | 0,62        |
|                      |              | lisans       | -,038                 | 0,109      | 1,000 | -,035                   | 0,28        |
|                      |              | yükseklisans | -,147                 | 0,126      | 0,942 | -,051                   | 0,21        |
|                      |              | doktora      | -,254                 | 0,127      | 0,395 | -,062                   | 0,11        |
|                      | lisans       | lise         | -,016                 | 0,206      | 1,000 | -,064                   | 0,61        |
|                      |              | onlisans     | 0,038                 | 0,109      | 1,000 | -,028                   | 0,35        |
|                      |              | yükseklisans | -,109                 | 0,085      | 0,893 | -,035                   | 0,13        |
|                      |              | doktora      | -,216                 | 0,086      | 0,130 | -,046                   | 0,03        |
|                      | yükseklisans | lise         | 0,093                 | 0,215      | 1,000 | -,055                   | 0,74        |
|                      |              | onlisans     | 0,147                 | 0,126      | 0,942 | -,021                   | 0,51        |
|                      |              | lisans       | 0,109                 | 0,085      | 0,893 | -,013                   | 0,35        |
|                      |              | doktora      | -,107                 | 0,107      | 0,979 | -,041                   | 0,20        |
|                      | doktora      | lise         | 0,200                 | 0,216      | 0,989 | -,045                   | 0,85        |
|                      |              | onlisans     | 0,254                 | 0,127      | 0,395 | -,011                   | 0,62        |
|                      |              | lisans       | 0,216                 | 0,086      | 0,130 | -,003                   | 0,46        |
|                      |              | yükseklisans | 0,107                 | 0,107      | 0,979 | -,020                   | 0,41        |
| s24                  | lise         | onlisans     | -,685                 | 0,322      | 0,314 | -,162                   | 0,25        |
|                      |              | lisans       | -,1031*               | 0,241      | 0,001 | -,175                   | -,031       |
|                      |              | yükseklisans | -,1512*               | 0,269      | 0,000 | -,230                   | -,072       |
|                      |              | doktora      | -,1514*               | 0,269      | 0,000 | -,230                   | -,073       |
|                      | onlisans     | lise         | 0,685                 | 0,322      | 0,314 | -,025                   | 1,62        |
|                      |              | lisans       | -,0346                | 0,240      | 0,812 | -,104                   | 0,35        |
|                      |              | yükseklisans | -,828*                | 0,268      | 0,026 | -,160                   | -,006       |
|                      |              | doktora      | -,830*                | 0,267      | 0,026 | -,160                   | -,006       |
|                      | lisans       | lise         | 1,031*                | 0,241      | 0,001 | 0,31                    | 1,75        |
|                      |              | onlisans     | 0,346                 | 0,240      | 0,812 | -,035                   | 1,04        |
|                      |              | yükseklisans | -,481*                | 0,162      | 0,034 | -,094                   | -,002       |
|                      |              | doktora      | -,483*                | 0,161      | 0,033 | -,094                   | -,002       |
|                      | yükseklisans | lise         | 1,512*                | 0,269      | 0,000 | 0,72                    | 2,30        |
|                      |              | onlisans     | ,828*                 | 0,268      | 0,026 | 0,06                    | 1,60        |
|                      |              | lisans       | ,481*                 | 0,162      | 0,034 | 0,02                    | 0,94        |
|                      |              | doktora      | -,0002                | 0,200      | 1,000 | -,057                   | 0,57        |

| Multiple Comparisons |              |              |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|--------------|--------------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |              |              |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |              |              | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |              |              |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s24                  | doktora      | lise         | 1,514*                | 0,269      | 0,000 | 0,73                    | 2,30        |
|                      |              | onlisans     | ,830*                 | 0,267      | 0,026 | 0,06                    | 1,60        |
|                      |              | lisans       | ,483*                 | 0,161      | 0,033 | 0,02                    | 0,94        |
|                      |              | yükseklisans | 0,002                 | 0,200      | 1,000 | -0,57                   | 0,57        |
| s25                  | lise         | onlisans     | 0,083                 | 0,227      | 1,000 | -0,59                   | 0,75        |
|                      |              | lisans       | 0,094                 | 0,206      | 1,000 | -0,53                   | 0,72        |
|                      |              | yükseklisans | 0,174                 | 0,212      | 0,996 | -0,46                   | 0,81        |
|                      |              | doktora      | 0,129                 | 0,217      | 1,000 | -0,52                   | 0,78        |
|                      | onlisans     | lise         | -0,083                | 0,227      | 1,000 | -0,75                   | 0,59        |
|                      |              | lisans       | 0,011                 | 0,109      | 1,000 | -0,31                   | 0,33        |
|                      |              | yükseklisans | 0,091                 | 0,120      | 0,998 | -0,25                   | 0,44        |
|                      |              | doktora      | 0,045                 | 0,128      | 1,000 | -0,32                   | 0,41        |
|                      | lisans       | lise         | -0,094                | 0,206      | 1,000 | -0,72                   | 0,53        |
|                      |              | onlisans     | -0,011                | 0,109      | 1,000 | -0,33                   | 0,31        |
|                      |              | yükseklisans | 0,080                 | 0,073      | 0,960 | -0,13                   | 0,29        |
|                      |              | doktora      | 0,034                 | 0,085      | 1,000 | -0,21                   | 0,28        |
|                      | yükseklisans | lise         | -0,174                | 0,212      | 0,996 | -0,81                   | 0,46        |
|                      |              | onlisans     | -0,091                | 0,120      | 0,998 | -0,44                   | 0,25        |
|                      |              | lisans       | -0,080                | 0,073      | 0,960 | -0,29                   | 0,13        |
|                      |              | doktora      | -0,045                | 0,099      | 1,000 | -0,33                   | 0,23        |
|                      | doktora      | lise         | -0,129                | 0,217      | 1,000 | -0,78                   | 0,52        |
|                      |              | onlisans     | -0,045                | 0,128      | 1,000 | -0,41                   | 0,32        |
|                      |              | lisans       | -0,034                | 0,085      | 1,000 | -0,28                   | 0,21        |
|                      |              | yükseklisans | 0,045                 | 0,099      | 1,000 | -0,23                   | 0,33        |
| s26                  | lise         | onlisans     | -0,435                | 0,201      | 0,296 | -1,02                   | 0,15        |
|                      |              | lisans       | -,657*                | 0,167      | 0,004 | -1,16                   | -0,16       |
|                      |              | yükseklisans | -,599*                | 0,188      | 0,024 | -1,15                   | -0,05       |
|                      |              | doktora      | -,843*                | 0,200      | 0,001 | -1,42                   | -0,26       |
|                      | onlisans     | lise         | 0,435                 | 0,201      | 0,296 | -0,15                   | 1,02        |
|                      |              | lisans       | -0,222                | 0,139      | 0,707 | -0,63                   | 0,18        |
|                      |              | yükseklisans | -0,165                | 0,164      | 0,978 | -0,63                   | 0,30        |
|                      |              | doktora      | -0,408                | 0,177      | 0,210 | -0,92                   | 0,10        |
|                      | lisans       | lise         | ,657*                 | 0,167      | 0,004 | 0,16                    | 1,16        |
|                      |              | onlisans     | 0,222                 | 0,139      | 0,707 | -0,18                   | 0,63        |
|                      |              | yükseklisans | 0,057                 | 0,120      | 1,000 | -0,28                   | 0,40        |
|                      |              | doktora      | -0,186                | 0,138      | 0,865 | -0,58                   | 0,21        |
|                      | yükseklisans | lise         | ,599*                 | 0,188      | 0,024 | 0,05                    | 1,15        |
|                      |              | onlisans     | 0,165                 | 0,164      | 0,978 | -0,30                   | 0,63        |
|                      |              | lisans       | -0,057                | 0,120      | 1,000 | -0,40                   | 0,28        |
|                      |              | doktora      | -0,243                | 0,163      | 0,771 | -0,71                   | 0,22        |
|                      | doktora      | lise         | ,843*                 | 0,200      | 0,001 | 0,26                    | 1,42        |
|                      |              | onlisans     | 0,408                 | 0,177      | 0,210 | -0,10                   | 0,92        |
|                      |              | lisans       | 0,186                 | 0,138      | 0,865 | -0,21                   | 0,58        |
|                      |              | yükseklisans | 0,243                 | 0,163      | 0,771 | -0,22                   | 0,71        |
| s27                  | lise         | onlisans     | -0,244                | 0,262      | 0,987 | -1,00                   | 0,52        |
|                      |              | lisans       | -,754*                | 0,213      | 0,011 | -1,39                   | -0,12       |
|                      |              | yükseklisans | -0,568                | 0,237      | 0,185 | -1,26                   | 0,13        |
|                      |              | doktora      | -,845*                | 0,239      | 0,009 | -1,54                   | -0,15       |

| Multiple Comparisons |              |              |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|--------------|--------------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |              |              |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |              |              | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |              |              |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s27                  | onlisans     | lise         | 0,244                 | 0,262      | 0,987 | -0,52                   | 1,00        |
|                      |              | lisans       | -0,510                | 0,188      | 0,081 | -1,05                   | 0,03        |
|                      |              | yükseklisans | -0,324                | 0,215      | 0,765 | -0,94                   | 0,29        |
|                      |              | doktora      | -0,600                | 0,217      | 0,065 | -1,22                   | 0,02        |
|                      | lisans       | lise         | ,754*                 | 0,213      | 0,011 | 0,12                    | 1,39        |
|                      |              | onlisans     | 0,510                 | 0,188      | 0,081 | -0,03                   | 1,05        |
|                      |              | yükseklisans | 0,186                 | 0,152      | 0,920 | -0,25                   | 0,62        |
|                      |              | doktora      | -0,090                | 0,154      | 1,000 | -0,53                   | 0,35        |
|                      | yükseklisans | lise         | 0,568                 | 0,237      | 0,185 | -0,13                   | 1,26        |
|                      |              | onlisans     | 0,324                 | 0,215      | 0,765 | -0,29                   | 0,94        |
|                      |              | lisans       | -0,186                | 0,152      | 0,920 | -0,62                   | 0,25        |
|                      |              | doktora      | -0,276                | 0,186      | 0,780 | -0,81                   | 0,25        |
|                      | doktora      | lise         | ,845*                 | 0,239      | 0,009 | 0,15                    | 1,54        |
|                      |              | onlisans     | 0,600                 | 0,217      | 0,065 | -0,02                   | 1,22        |
|                      |              | lisans       | 0,090                 | 0,154      | 1,000 | -0,35                   | 0,53        |
|                      |              | yükseklisans | 0,276                 | 0,186      | 0,780 | -0,25                   | 0,81        |
| s28                  | lise         | onlisans     | -0,286                | 0,130      | 0,270 | -0,66                   | 0,09        |
|                      |              | lisans       | -,387*                | 0,091      | 0,001 | -0,65                   | -0,12       |
|                      |              | yükseklisans | -,351*                | 0,111      | 0,021 | -0,67                   | -0,03       |
|                      |              | doktora      | -,757*                | 0,122      | 0,000 | -1,11                   | -0,41       |
|                      | onlisans     | lise         | 0,286                 | 0,130      | 0,270 | -0,09                   | 0,66        |
|                      |              | lisans       | -0,101                | 0,113      | 0,990 | -0,43                   | 0,22        |
|                      |              | yükseklisans | -0,065                | 0,129      | 1,000 | -0,44                   | 0,30        |
|                      |              | doktora      | -,471*                | 0,139      | 0,010 | -0,87                   | -0,07       |
|                      | lisans       | lise         | ,387*                 | 0,091      | 0,001 | 0,12                    | 0,65        |
|                      |              | onlisans     | 0,101                 | 0,113      | 0,990 | -0,22                   | 0,43        |
|                      |              | yükseklisans | 0,036                 | 0,090      | 1,000 | -0,22                   | 0,29        |
|                      |              | doktora      | -,370*                | 0,103      | 0,005 | -0,67                   | -0,07       |
|                      | yükseklisans | lise         | ,351*                 | 0,111      | 0,021 | 0,03                    | 0,67        |
|                      |              | onlisans     | 0,065                 | 0,129      | 1,000 | -0,30                   | 0,44        |
|                      |              | lisans       | -0,036                | 0,090      | 1,000 | -0,29                   | 0,22        |
|                      |              | doktora      | -,406*                | 0,121      | 0,010 | -0,75                   | -0,06       |
|                      | doktora      | lise         | ,757*                 | 0,122      | 0,000 | 0,41                    | 1,11        |
|                      |              | onlisans     | ,471*                 | 0,139      | 0,010 | 0,07                    | 0,87        |
|                      |              | lisans       | ,370*                 | 0,103      | 0,005 | 0,07                    | 0,67        |
|                      |              | yükseklisans | ,406*                 | 0,121      | 0,010 | 0,06                    | 0,75        |
| s29                  | lise         | onlisans     | -0,173                | 0,135      | 0,898 | -0,56                   | 0,22        |
|                      |              | lisans       | -0,176                | 0,095      | 0,522 | -0,46                   | 0,11        |
|                      |              | yükseklisans | -0,106                | 0,103      | 0,976 | -0,41                   | 0,20        |
|                      |              | doktora      | -0,314                | 0,120      | 0,101 | -0,66                   | 0,03        |
|                      | onlisans     | lise         | 0,173                 | 0,135      | 0,898 | -0,22                   | 0,56        |
|                      |              | lisans       | -0,003                | 0,110      | 1,000 | -0,32                   | 0,32        |
|                      |              | yükseklisans | 0,067                 | 0,117      | 1,000 | -0,27                   | 0,40        |
|                      |              | doktora      | -0,142                | 0,132      | 0,965 | -0,52                   | 0,24        |
|                      | lisans       | lise         | 0,176                 | 0,095      | 0,522 | -0,11                   | 0,46        |
|                      |              | onlisans     | 0,003                 | 0,110      | 1,000 | -0,32                   | 0,32        |
|                      |              | yükseklisans | 0,070                 | 0,067      | 0,970 | -0,12                   | 0,26        |
|                      |              | doktora      | -0,138                | 0,091      | 0,750 | -0,40                   | 0,12        |

| Multiple Comparisons |              |              |                          |               |       |                            |                |
|----------------------|--------------|--------------|--------------------------|---------------|-------|----------------------------|----------------|
| Tamhane              |              |              |                          |               |       |                            |                |
| Dependent Variable   |              |              | Mean<br>Difference (I-J) | Std.<br>Error | Sig.  | 95% Confidence<br>Interval |                |
|                      |              |              |                          |               |       | Lower<br>Bound             | Upper<br>Bound |
| s29                  | yükseklisans | lise         | 0,106                    | 0,103         | 0,976 | -0,20                      | 0,41           |
|                      |              | onlisans     | -0,067                   | 0,117         | 1,000 | -0,40                      | 0,27           |
|                      |              | lisans       | -0,070                   | 0,067         | 0,970 | -0,26                      | 0,12           |
|                      |              | doktora      | -0,209                   | 0,099         | 0,320 | -0,49                      | 0,07           |
|                      | doktora      | lise         | 0,314                    | 0,120         | 0,101 | -0,03                      | 0,66           |
|                      |              | onlisans     | 0,142                    | 0,132         | 0,965 | -0,24                      | 0,52           |
|                      |              | lisans       | 0,138                    | 0,091         | 0,750 | -0,12                      | 0,40           |
|                      |              | yükseklisans | 0,209                    | 0,099         | 0,320 | -0,07                      | 0,49           |
| s30                  | lise         | onlisans     | 0,012                    | 0,227         | 1,000 | -0,66                      | 0,68           |
|                      |              | lisans       | 0,009                    | 0,205         | 1,000 | -0,61                      | 0,63           |
|                      |              | yükseklisans | 0,124                    | 0,208         | 1,000 | -0,50                      | 0,75           |
|                      |              | doktora      | -0,171                   | 0,218         | 0,997 | -0,82                      | 0,48           |
|                      | onlisans     | lise         | -0,012                   | 0,227         | 1,000 | -0,68                      | 0,66           |
|                      |              | lisans       | -0,003                   | 0,109         | 1,000 | -0,32                      | 0,31           |
|                      |              | yükseklisans | 0,112                    | 0,113         | 0,980 | -0,22                      | 0,44           |
|                      |              | doktora      | -0,183                   | 0,131         | 0,838 | -0,56                      | 0,19           |
|                      | lisans       | lise         | -0,009                   | 0,205         | 1,000 | -0,63                      | 0,61           |
|                      |              | onlisans     | 0,003                    | 0,109         | 1,000 | -0,31                      | 0,32           |
|                      |              | yükseklisans | 0,115                    | 0,061         | 0,453 | -0,06                      | 0,29           |
|                      |              | doktora      | -0,180                   | 0,090         | 0,390 | -0,44                      | 0,08           |
|                      | yükseklisans | lise         | -0,124                   | 0,208         | 1,000 | -0,75                      | 0,50           |
|                      |              | onlisans     | -0,112                   | 0,113         | 0,980 | -0,44                      | 0,22           |
|                      |              | lisans       | -0,115                   | 0,061         | 0,453 | -0,29                      | 0,06           |
|                      |              | doktora      | -,296*                   | 0,095         | 0,024 | -0,57                      | -0,02          |
|                      | doktora      | lise         | 0,171                    | 0,218         | 0,997 | -0,48                      | 0,82           |
|                      |              | onlisans     | 0,183                    | 0,131         | 0,838 | -0,19                      | 0,56           |
|                      |              | lisans       | 0,180                    | 0,090         | 0,390 | -0,08                      | 0,44           |
|                      |              | yükseklisans | ,296*                    | 0,095         | 0,024 | 0,02                       | 0,57           |
| s31                  | lise         | onlisans     | -0,161                   | 0,129         | 0,912 | -0,53                      | 0,21           |
|                      |              | lisans       | -0,142                   | 0,087         | 0,681 | -0,40                      | 0,11           |
|                      |              | yükseklisans | -0,025                   | 0,091         | 1,000 | -0,29                      | 0,24           |
|                      |              | doktora      | -,357*                   | 0,111         | 0,018 | -0,68                      | -0,04          |
|                      | onlisans     | lise         | 0,161                    | 0,129         | 0,912 | -0,21                      | 0,53           |
|                      |              | lisans       | 0,018                    | 0,107         | 1,000 | -0,29                      | 0,33           |
|                      |              | yükseklisans | 0,136                    | 0,111         | 0,922 | -0,19                      | 0,46           |
|                      |              | doktora      | -0,196                   | 0,128         | 0,745 | -0,56                      | 0,17           |
|                      | lisans       | lise         | 0,142                    | 0,087         | 0,681 | -0,11                      | 0,40           |
|                      |              | onlisans     | -0,018                   | 0,107         | 1,000 | -0,33                      | 0,29           |
|                      |              | yükseklisans | 0,118                    | 0,057         | 0,338 | -0,04                      | 0,28           |
|                      |              | doktora      | -0,215                   | 0,085         | 0,126 | -0,46                      | 0,03           |
|                      | yükseklisans | lise         | 0,025                    | 0,091         | 1,000 | -0,24                      | 0,29           |
|                      |              | onlisans     | -0,136                   | 0,111         | 0,922 | -0,46                      | 0,19           |
|                      |              | lisans       | -0,118                   | 0,057         | 0,338 | -0,28                      | 0,04           |
|                      |              | doktora      | -,332*                   | 0,090         | 0,003 | -0,59                      | -0,08          |
|                      | doktora      | lise         | ,357*                    | 0,111         | 0,018 | 0,04                       | 0,68           |
|                      |              | onlisans     | 0,196                    | 0,128         | 0,745 | -0,17                      | 0,56           |
|                      |              | lisans       | 0,215                    | 0,085         | 0,126 | -0,03                      | 0,46           |
|                      |              | yükseklisans | ,332*                    | 0,090         | 0,003 | 0,08                       | 0,59           |

| Multiple Comparisons |              |              |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|--------------|--------------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |              |              |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |              |              | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |              |              |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s32                  | lise         | onlisans     | -0,202                | 0,129      | 0,727 | -0,58                   | 0,17        |
|                      |              | lisans       | -0,149                | 0,087      | 0,621 | -0,41                   | 0,11        |
|                      |              | yükseklisans | -0,047                | 0,091      | 1,000 | -0,32                   | 0,22        |
|                      |              | doktora      | -,386*                | 0,110      | 0,008 | -0,70                   | -0,07       |
|                      | onlisans     | lise         | 0,202                 | 0,129      | 0,727 | -0,17                   | 0,58        |
|                      |              | lisans       | 0,053                 | 0,108      | 1,000 | -0,26                   | 0,37        |
|                      |              | yükseklisans | 0,156                 | 0,112      | 0,845 | -0,17                   | 0,48        |
|                      |              | doktora      | -0,183                | 0,128      | 0,817 | -0,55                   | 0,18        |
|                      | lisans       | lise         | 0,149                 | 0,087      | 0,621 | -0,11                   | 0,41        |
|                      |              | onlisans     | -0,053                | 0,108      | 1,000 | -0,37                   | 0,26        |
|                      |              | yükseklisans | 0,103                 | 0,058      | 0,557 | -0,06                   | 0,27        |
|                      |              | doktora      | -0,236                | 0,085      | 0,063 | -0,48                   | 0,01        |
|                      | yükseklisans | lise         | 0,047                 | 0,091      | 1,000 | -0,22                   | 0,32        |
|                      |              | onlisans     | -0,156                | 0,112      | 0,845 | -0,48                   | 0,17        |
|                      |              | lisans       | -0,103                | 0,058      | 0,557 | -0,27                   | 0,06        |
|                      |              | doktora      | -,339*                | 0,090      | 0,003 | -0,60                   | -0,08       |
|                      | doktora      | lise         | ,386*                 | 0,110      | 0,008 | 0,07                    | 0,70        |
|                      |              | onlisans     | 0,183                 | 0,128      | 0,817 | -0,18                   | 0,55        |
|                      |              | lisans       | 0,236                 | 0,085      | 0,063 | -0,01                   | 0,48        |
|                      |              | yükseklisans | ,339*                 | 0,090      | 0,003 | 0,08                    | 0,60        |
| s33                  | lise         | onlisans     | -0,214                | 0,135      | 0,710 | -0,60                   | 0,18        |
|                      |              | lisans       | -0,169                | 0,095      | 0,585 | -0,45                   | 0,11        |
|                      |              | yükseklisans | -0,062                | 0,100      | 1,000 | -0,36                   | 0,23        |
|                      |              | doktora      | -,371*                | 0,122      | 0,032 | -0,72                   | -0,02       |
|                      | onlisans     | lise         | 0,214                 | 0,135      | 0,710 | -0,18                   | 0,60        |
|                      |              | lisans       | 0,045                 | 0,110      | 1,000 | -0,27                   | 0,37        |
|                      |              | yükseklisans | 0,152                 | 0,115      | 0,876 | -0,18                   | 0,48        |
|                      |              | doktora      | -0,157                | 0,134      | 0,940 | -0,54                   | 0,23        |
|                      | lisans       | lise         | 0,169                 | 0,095      | 0,585 | -0,11                   | 0,45        |
|                      |              | onlisans     | -0,045                | 0,110      | 1,000 | -0,37                   | 0,27        |
|                      |              | yükseklisans | 0,107                 | 0,063      | 0,623 | -0,07                   | 0,29        |
|                      |              | doktora      | -0,203                | 0,094      | 0,295 | -0,47                   | 0,07        |
|                      | yükseklisans | lise         | 0,062                 | 0,100      | 1,000 | -0,23                   | 0,36        |
|                      |              | onlisans     | -0,152                | 0,115      | 0,876 | -0,48                   | 0,18        |
|                      |              | lisans       | -0,107                | 0,063      | 0,623 | -0,29                   | 0,07        |
|                      |              | doktora      | -,309*                | 0,099      | 0,023 | -0,59                   | -0,03       |
|                      | doktora      | lise         | ,371*                 | 0,122      | 0,032 | 0,02                    | 0,72        |
|                      |              | onlisans     | 0,157                 | 0,134      | 0,940 | -0,23                   | 0,54        |
|                      |              | lisans       | 0,203                 | 0,094      | 0,295 | -0,07                   | 0,47        |
|                      |              | yükseklisans | ,309*                 | 0,099      | 0,023 | 0,03                    | 0,59        |
| s34                  | lise         | onlisans     | -0,315                | 0,123      | 0,117 | -0,67                   | 0,04        |
|                      |              | lisans       | -0,165                | 0,076      | 0,299 | -0,39                   | 0,06        |
|                      |              | yükseklisans | -0,053                | 0,079      | 0,999 | -0,28                   | 0,18        |
|                      |              | doktora      | -0,286                | 0,103      | 0,065 | -0,58                   | 0,01        |
|                      | onlisans     | lise         | 0,315                 | 0,123      | 0,117 | -0,04                   | 0,67        |
|                      |              | lisans       | 0,151                 | 0,109      | 0,846 | -0,17                   | 0,47        |
|                      |              | yükseklisans | 0,263                 | 0,111      | 0,192 | -0,06                   | 0,58        |
|                      |              | doktora      | 0,030                 | 0,129      | 1,000 | -0,34                   | 0,40        |

| Multiple Comparisons |              |              |                          |               |       |                            |                |
|----------------------|--------------|--------------|--------------------------|---------------|-------|----------------------------|----------------|
| Tamhane              |              |              |                          |               |       |                            |                |
| Dependent Variable   |              |              | Mean<br>Difference (I-J) | Std.<br>Error | Sig.  | 95% Confidence<br>Interval |                |
|                      |              |              |                          |               |       | Lower<br>Bound             | Upper<br>Bound |
| s34                  | lisans       | lise         | 0,165                    | 0,076         | 0,299 | -0,06                      | 0,39           |
|                      |              | onlisans     | -0,151                   | 0,109         | 0,846 | -0,47                      | 0,17           |
|                      |              | yükseklisans | 0,112                    | 0,054         | 0,330 | -0,04                      | 0,26           |
|                      |              | doktora      | -0,121                   | 0,085         | 0,821 | -0,36                      | 0,12           |
|                      | yükseklisans | lise         | 0,053                    | 0,079         | 0,999 | -0,18                      | 0,28           |
|                      |              | onlisans     | -0,263                   | 0,111         | 0,192 | -0,58                      | 0,06           |
|                      |              | lisans       | -0,112                   | 0,054         | 0,330 | -0,26                      | 0,04           |
|                      |              | doktora      | -0,233                   | 0,088         | 0,090 | -0,48                      | 0,02           |
|                      | doktora      | lise         | 0,286                    | 0,103         | 0,065 | -0,01                      | 0,58           |
|                      |              | onlisans     | -0,030                   | 0,129         | 1,000 | -0,40                      | 0,34           |
|                      |              | lisans       | 0,121                    | 0,085         | 0,821 | -0,12                      | 0,36           |
|                      |              | yükseklisans | 0,233                    | 0,088         | 0,090 | -0,02                      | 0,48           |
| s35                  | lise         | onlisans     | -0,030                   | 0,227         | 1,000 | -0,70                      | 0,64           |
|                      |              | lisans       | 0,086                    | 0,205         | 1,000 | -0,54                      | 0,71           |
|                      |              | yükseklisans | 0,124                    | 0,209         | 1,000 | -0,51                      | 0,75           |
|                      |              | doktora      | -0,086                   | 0,217         | 1,000 | -0,73                      | 0,56           |
|                      | onlisans     | lise         | 0,030                    | 0,227         | 1,000 | -0,64                      | 0,70           |
|                      |              | lisans       | 0,116                    | 0,109         | 0,968 | -0,20                      | 0,43           |
|                      |              | yükseklisans | 0,154                    | 0,116         | 0,875 | -0,18                      | 0,49           |
|                      |              | doktora      | -0,056                   | 0,129         | 1,000 | -0,43                      | 0,31           |
|                      | lisans       | lise         | -0,086                   | 0,205         | 1,000 | -0,71                      | 0,54           |
|                      |              | onlisans     | -0,116                   | 0,109         | 0,968 | -0,43                      | 0,20           |
|                      |              | yükseklisans | 0,038                    | 0,064         | 1,000 | -0,14                      | 0,22           |
|                      |              | doktora      | -0,172                   | 0,086         | 0,388 | -0,42                      | 0,07           |
|                      | yükseklisans | lise         | -0,124                   | 0,209         | 1,000 | -0,75                      | 0,51           |
|                      |              | onlisans     | -0,154                   | 0,116         | 0,875 | -0,49                      | 0,18           |
|                      |              | lisans       | -0,038                   | 0,064         | 1,000 | -0,22                      | 0,14           |
|                      |              | doktora      | -0,210                   | 0,094         | 0,247 | -0,48                      | 0,06           |
|                      | doktora      | lise         | 0,086                    | 0,217         | 1,000 | -0,56                      | 0,73           |
|                      |              | onlisans     | 0,056                    | 0,129         | 1,000 | -0,31                      | 0,43           |
|                      |              | lisans       | 0,172                    | 0,086         | 0,388 | -0,07                      | 0,42           |
|                      |              | yükseklisans | 0,210                    | 0,094         | 0,247 | -0,06                      | 0,48           |
| s36                  | lise         | onlisans     | 0,083                    | 0,227         | 1,000 | -0,59                      | 0,75           |
|                      |              | lisans       | 0,108                    | 0,206         | 1,000 | -0,52                      | 0,73           |
|                      |              | yükseklisans | 0,217                    | 0,209         | 0,974 | -0,41                      | 0,85           |
|                      |              | doktora      | -0,071                   | 0,223         | 1,000 | -0,73                      | 0,59           |
|                      |              |              |                          |               |       |                            |                |
|                      | onlisans     | lise         | -0,083                   | 0,227         | 1,000 | -0,75                      | 0,59           |
|                      |              | lisans       | 0,025                    | 0,109         | 1,000 | -0,29                      | 0,34           |
|                      |              | yükseklisans | 0,134                    | 0,115         | 0,941 | -0,20                      | 0,47           |
|                      |              | doktora      | -0,155                   | 0,138         | 0,953 | -0,55                      | 0,24           |
|                      | lisans       | lise         | -0,108                   | 0,206         | 1,000 | -0,73                      | 0,52           |
|                      |              | onlisans     | -0,025                   | 0,109         | 1,000 | -0,34                      | 0,29           |
|                      |              | yükseklisans | 0,109                    | 0,064         | 0,601 | -0,07                      | 0,29           |
|                      |              | doktora      | -0,180                   | 0,099         | 0,532 | -0,46                      | 0,10           |
|                      | yükseklisans | lise         | -0,217                   | 0,209         | 0,974 | -0,85                      | 0,41           |
|                      |              | onlisans     | -0,134                   | 0,115         | 0,941 | -0,47                      | 0,20           |
|                      |              | lisans       | -0,109                   | 0,064         | 0,601 | -0,29                      | 0,07           |
|                      |              | doktora      | -0,289                   | 0,106         | 0,072 | -0,59                      | 0,01           |

| Multiple Comparisons |              |              |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|--------------|--------------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |              |              |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |              |              | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |              |              |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s36                  | doktora      | lise         | 0,071                 | 0,223      | 1,000 | -0,59                   | 0,73        |
|                      |              | onlisans     | 0,155                 | 0,138      | 0,953 | -0,24                   | 0,55        |
|                      |              | lisans       | 0,180                 | 0,099      | 0,532 | -0,10                   | 0,46        |
|                      |              | yükseklisans | 0,289                 | 0,106      | 0,072 | -0,01                   | 0,59        |
| s37                  | lise         | onlisans     | -0,286                | 0,130      | 0,270 | -0,66                   | 0,09        |
|                      |              | lisans       | -0,149                | 0,087      | 0,624 | -0,41                   | 0,11        |
|                      |              | yükseklisans | -0,177                | 0,104      | 0,621 | -0,48                   | 0,12        |
|                      |              | doktora      | -,386*                | 0,110      | 0,008 | -0,70                   | -0,07       |
|                      | onlisans     | lise         | 0,286                 | 0,130      | 0,270 | -0,09                   | 0,66        |
|                      |              | lisans       | 0,136                 | 0,109      | 0,913 | -0,18                   | 0,45        |
|                      |              | yükseklisans | 0,109                 | 0,123      | 0,992 | -0,25                   | 0,46        |
|                      |              | doktora      | -0,100                | 0,129      | 0,997 | -0,47                   | 0,27        |
|                      | lisans       | lise         | 0,149                 | 0,087      | 0,624 | -0,11                   | 0,41        |
|                      |              | onlisans     | -0,136                | 0,109      | 0,913 | -0,45                   | 0,18        |
|                      |              | yükseklisans | -0,028                | 0,076      | 1,000 | -0,24                   | 0,19        |
|                      |              | doktora      | -0,236                | 0,085      | 0,064 | -0,48                   | 0,01        |
|                      | yükseklisans | lise         | 0,177                 | 0,104      | 0,621 | -0,12                   | 0,48        |
|                      |              | onlisans     | -0,109                | 0,123      | 0,992 | -0,46                   | 0,25        |
|                      |              | lisans       | 0,028                 | 0,076      | 1,000 | -0,19                   | 0,24        |
|                      |              | doktora      | -0,209                | 0,102      | 0,358 | -0,50                   | 0,08        |
|                      | doktora      | lise         | ,386*                 | 0,110      | 0,008 | 0,07                    | 0,70        |
|                      |              | onlisans     | 0,100                 | 0,129      | 0,997 | -0,27                   | 0,47        |
|                      |              | lisans       | 0,236                 | 0,085      | 0,064 | -0,01                   | 0,48        |
|                      |              | yükseklisans | 0,209                 | 0,102      | 0,358 | -0,08                   | 0,50        |
| s38                  | lise         | onlisans     | 0,143                 | 0,237      | 1,000 | -0,56                   | 0,85        |
|                      |              | lisans       | 0,188                 | 0,217      | 0,993 | -0,47                   | 0,85        |
|                      |              | yükseklisans | 0,099                 | 0,229      | 1,000 | -0,58                   | 0,78        |
|                      |              | doktora      | -0,129                | 0,230      | 1,000 | -0,82                   | 0,56        |
|                      | onlisans     | lise         | -0,143                | 0,237      | 1,000 | -0,85                   | 0,56        |
|                      |              | lisans       | 0,045                 | 0,110      | 1,000 | -0,27                   | 0,37        |
|                      |              | yükseklisans | -0,043                | 0,133      | 1,000 | -0,42                   | 0,34        |
|                      |              | doktora      | -0,271                | 0,135      | 0,380 | -0,66                   | 0,11        |
|                      | lisans       | lise         | -0,188                | 0,217      | 0,993 | -0,85                   | 0,47        |
|                      |              | onlisans     | -0,045                | 0,110      | 1,000 | -0,37                   | 0,27        |
|                      |              | yükseklisans | -0,089                | 0,092      | 0,984 | -0,35                   | 0,17        |
|                      |              | doktora      | -,317*                | 0,095      | 0,012 | -0,59                   | -0,04       |
|                      | yükseklisans | lise         | -0,099                | 0,229      | 1,000 | -0,78                   | 0,58        |
|                      |              | onlisans     | 0,043                 | 0,133      | 1,000 | -0,34                   | 0,42        |
|                      |              | lisans       | 0,089                 | 0,092      | 0,984 | -0,17                   | 0,35        |
|                      |              | doktora      | -0,228                | 0,121      | 0,465 | -0,57                   | 0,11        |
|                      | doktora      | lise         | 0,129                 | 0,230      | 1,000 | -0,56                   | 0,82        |
|                      |              | onlisans     | 0,271                 | 0,135      | 0,380 | -0,11                   | 0,66        |
|                      |              | lisans       | ,317*                 | 0,095      | 0,012 | 0,04                    | 0,59        |
|                      |              | yükseklisans | 0,228                 | 0,121      | 0,465 | -0,11                   | 0,57        |
| s39                  | lise         | onlisans     | -0,810                | 0,365      | 0,265 | -1,87                   | 0,25        |
|                      |              | lisans       | -1,342*               | 0,291      | 0,001 | -2,22                   | -0,47       |
|                      |              | yükseklisans | -1,708*               | 0,321      | 0,000 | -2,65                   | -0,76       |
|                      |              | doktora      | -1,202*               | 0,336      | 0,007 | -2,18                   | -0,22       |

| Multiple Comparisons |              |              |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|--------------|--------------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |              |              |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |              |              | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |              |              |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s40                  | onlisans     | lise         | 0,810                 | 0,365      | 0,265 | -0,25                   | 1,87        |
|                      |              | lisans       | -0,533                | 0,252      | 0,327 | -1,27                   | 0,20        |
|                      |              | yükseklisans | -,899*                | 0,287      | 0,023 | -1,72                   | -0,08       |
|                      |              | doktora      | -0,392                | 0,302      | 0,890 | -1,26                   | 0,47        |
|                      | lisans       | lise         | 1,342*                | 0,291      | 0,001 | 0,47                    | 2,22        |
|                      |              | onlisans     | 0,533                 | 0,252      | 0,327 | -0,20                   | 1,27        |
|                      |              | yükseklisans | -0,366                | 0,183      | 0,384 | -0,89                   | 0,15        |
|                      |              | doktora      | 0,140                 | 0,207      | 0,999 | -0,45                   | 0,73        |
|                      | yükseklisans | lise         | 1,708*                | 0,321      | 0,000 | 0,76                    | 2,65        |
|                      |              | onlisans     | ,899*                 | 0,287      | 0,023 | 0,08                    | 1,72        |
|                      |              | lisans       | 0,366                 | 0,183      | 0,384 | -0,15                   | 0,89        |
|                      |              | doktora      | 0,506                 | 0,248      | 0,353 | -0,20                   | 1,21        |
|                      | doktora      | lise         | 1,202*                | 0,336      | 0,007 | 0,22                    | 2,18        |
|                      |              | onlisans     | 0,392                 | 0,302      | 0,890 | -0,47                   | 1,26        |
|                      |              | lisans       | -0,140                | 0,207      | 0,999 | -0,73                   | 0,45        |
|                      |              | yükseklisans | -0,506                | 0,248      | 0,353 | -1,21                   | 0,20        |
| s40                  | lise         | onlisans     | -0,298                | 0,141      | 0,320 | -0,70                   | 0,11        |
|                      |              | lisans       | -0,162                | 0,095      | 0,643 | -0,45                   | 0,12        |
|                      |              | yükseklisans | -0,214                | 0,119      | 0,543 | -0,56                   | 0,13        |
|                      |              | doktora      | -,514*                | 0,144      | 0,005 | -0,93                   | -0,10       |
|                      | onlisans     | lise         | 0,298                 | 0,141      | 0,320 | -0,11                   | 0,70        |
|                      |              | lisans       | 0,136                 | 0,118      | 0,946 | -0,21                   | 0,48        |
|                      |              | yükseklisans | 0,083                 | 0,137      | 1,000 | -0,31                   | 0,48        |
|                      |              | doktora      | -0,217                | 0,159      | 0,856 | -0,67                   | 0,24        |
|                      | lisans       | lise         | 0,162                 | 0,095      | 0,643 | -0,12                   | 0,45        |
|                      |              | onlisans     | -0,136                | 0,118      | 0,946 | -0,48                   | 0,21        |
|                      |              | yükseklisans | -0,052                | 0,090      | 1,000 | -0,31                   | 0,20        |
|                      |              | doktora      | -,352*                | 0,121      | 0,045 | -0,70                   | 0,00        |
|                      | yükseklisans | lise         | 0,214                 | 0,119      | 0,543 | -0,13                   | 0,56        |
|                      |              | onlisans     | -0,083                | 0,137      | 1,000 | -0,48                   | 0,31        |
|                      |              | lisans       | 0,052                 | 0,090      | 1,000 | -0,20                   | 0,31        |
|                      |              | doktora      | -0,300                | 0,140      | 0,294 | -0,70                   | 0,10        |
|                      | doktora      | lise         | ,514*                 | 0,144      | 0,005 | 0,10                    | 0,93        |
|                      |              | onlisans     | 0,217                 | 0,159      | 0,856 | -0,24                   | 0,67        |
|                      |              | lisans       | ,352*                 | 0,121      | 0,045 | 0,00                    | 0,70        |
|                      |              | yükseklisans | 0,300                 | 0,140      | 0,294 | -0,10                   | 0,70        |
| s41                  | lise         | onlisans     | 0,083                 | 0,227      | 1,000 | -0,59                   | 0,75        |
|                      |              | lisans       | 0,192                 | 0,205      | 0,988 | -0,43                   | 0,82        |
|                      |              | yükseklisans | 0,174                 | 0,212      | 0,996 | -0,46                   | 0,81        |
|                      |              | doktora      | 0,014                 | 0,221      | 1,000 | -0,64                   | 0,67        |
|                      | onlisans     | lise         | -0,083                | 0,227      | 1,000 | -0,75                   | 0,59        |
|                      |              | lisans       | 0,109                 | 0,108      | 0,978 | -0,21                   | 0,42        |
|                      |              | yükseklisans | 0,091                 | 0,120      | 0,998 | -0,25                   | 0,44        |
|                      |              | doktora      | -0,069                | 0,135      | 1,000 | -0,46                   | 0,32        |
|                      | lisans       | lise         | -0,192                | 0,205      | 0,988 | -0,82                   | 0,43        |
|                      |              | onlisans     | -0,109                | 0,108      | 0,978 | -0,42                   | 0,21        |
|                      |              | yükseklisans | -0,018                | 0,071      | 1,000 | -0,22                   | 0,18        |
|                      |              | doktora      | -0,178                | 0,095      | 0,479 | -0,45                   | 0,09        |

| Multiple Comparisons |              |              |                          |               |       |                            |                |
|----------------------|--------------|--------------|--------------------------|---------------|-------|----------------------------|----------------|
| Tamhane              |              |              |                          |               |       |                            |                |
| Dependent Variable   |              |              | Mean<br>Difference (I-J) | Std.<br>Error | Sig.  | 95% Confidence<br>Interval |                |
|                      |              |              |                          |               |       | Lower<br>Bound             | Upper<br>Bound |
| s41                  | yükseklisans | lise         | -0,174                   | 0,212         | 0,996 | -0,81                      | 0,46           |
|                      |              | onlisans     | -0,091                   | 0,120         | 0,998 | -0,44                      | 0,25           |
|                      |              | lisans       | 0,018                    | 0,071         | 1,000 | -0,18                      | 0,22           |
|                      |              | doktora      | -0,160                   | 0,108         | 0,781 | -0,47                      | 0,15           |
|                      | doktora      | lise         | -0,014                   | 0,221         | 1,000 | -0,67                      | 0,64           |
|                      |              | onlisans     | 0,069                    | 0,135         | 1,000 | -0,32                      | 0,46           |
|                      |              | lisans       | 0,178                    | 0,095         | 0,479 | -0,09                      | 0,45           |
|                      |              | yükseklisans | 0,160                    | 0,108         | 0,781 | -0,15                      | 0,47           |
| s42                  | lise         | onlisans     | 0,113                    | 0,227         | 1,000 | -0,56                      | 0,78           |
|                      |              | lisans       | 0,250                    | 0,205         | 0,930 | -0,37                      | 0,87           |
|                      |              | yükseklisans | 0,376                    | 0,206         | 0,559 | -0,25                      | 1,00           |
|                      |              | doktora      | 0,143                    | 0,218         | 0,999 | -0,51                      | 0,79           |
|                      |              | lise         | -0,113                   | 0,227         | 1,000 | -0,78                      | 0,56           |
|                      | onlisans     | lisans       | 0,137                    | 0,109         | 0,910 | -0,18                      | 0,45           |
|                      |              | yükseklisans | 0,263                    | 0,111         | 0,192 | -0,06                      | 0,58           |
|                      |              | doktora      | 0,030                    | 0,132         | 1,000 | -0,35                      | 0,41           |
|                      |              | lise         | -0,250                   | 0,205         | 0,930 | -0,87                      | 0,37           |
|                      | lisans       | onlisans     | -0,137                   | 0,109         | 0,910 | -0,45                      | 0,18           |
|                      |              | yükseklisans | 0,126                    | 0,054         | 0,191 | -0,03                      | 0,28           |
|                      |              | doktora      | -0,107                   | 0,090         | 0,933 | -0,36                      | 0,15           |
|                      |              | lise         | -0,376                   | 0,206         | 0,559 | -1,00                      | 0,25           |
|                      | yükseklisans | onlisans     | -0,263                   | 0,111         | 0,192 | -0,58                      | 0,06           |
|                      |              | lisans       | -0,126                   | 0,054         | 0,191 | -0,28                      | 0,03           |
|                      |              | doktora      | -0,233                   | 0,093         | 0,127 | -0,50                      | 0,03           |
|                      |              | lise         | -0,143                   | 0,218         | 0,999 | -0,79                      | 0,51           |
|                      | doktora      | onlisans     | -0,030                   | 0,132         | 1,000 | -0,41                      | 0,35           |
|                      |              | lisans       | 0,107                    | 0,090         | 0,933 | -0,15                      | 0,36           |
|                      |              | yükseklisans | 0,233                    | 0,093         | 0,127 | -0,03                      | 0,50           |
| s43                  | lise         | onlisans     | 0,012                    | 0,227         | 1,000 | -0,66                      | 0,68           |
|                      |              | lisans       | 0,149                    | 0,204         | 0,998 | -0,47                      | 0,77           |
|                      |              | yükseklisans | 0,255                    | 0,206         | 0,923 | -0,37                      | 0,88           |
|                      |              | doktora      | -0,057                   | 0,219         | 1,000 | -0,71                      | 0,59           |
|                      | onlisans     | lise         | -0,012                   | 0,227         | 1,000 | -0,68                      | 0,66           |
|                      |              | lisans       | 0,137                    | 0,107         | 0,901 | -0,18                      | 0,45           |
|                      |              | yükseklisans | 0,243                    | 0,110         | 0,269 | -0,08                      | 0,56           |
|                      |              | doktora      | -0,069                   | 0,132         | 1,000 | -0,45                      | 0,31           |
|                      | lisans       | lise         | -0,149                   | 0,204         | 0,998 | -0,77                      | 0,47           |
|                      |              | onlisans     | -0,137                   | 0,107         | 0,901 | -0,45                      | 0,18           |
|                      |              | yükseklisans | 0,106                    | 0,051         | 0,324 | -0,04                      | 0,25           |
|                      |              | doktora      | -0,206                   | 0,089         | 0,208 | -0,46                      | 0,05           |
|                      | yükseklisans | lise         | -0,255                   | 0,206         | 0,923 | -0,88                      | 0,37           |
|                      |              | onlisans     | -0,243                   | 0,110         | 0,269 | -0,56                      | 0,08           |
|                      |              | lisans       | -0,106                   | 0,051         | 0,324 | -0,25                      | 0,04           |
|                      |              | doktora      | -,312*                   | 0,092         | 0,010 | -0,58                      | -0,05          |
|                      | doktora      | lise         | 0,057                    | 0,219         | 1,000 | -0,59                      | 0,71           |
|                      |              | onlisans     | 0,069                    | 0,132         | 1,000 | -0,31                      | 0,45           |
|                      |              | lisans       | 0,206                    | 0,089         | 0,208 | -0,05                      | 0,46           |
|                      |              | yükseklisans | ,312*                    | 0,092         | 0,010 | 0,05                       | 0,58           |

| Multiple Comparisons |              |              |                          |               |       |                            |                |
|----------------------|--------------|--------------|--------------------------|---------------|-------|----------------------------|----------------|
| Tamhane              |              |              |                          |               |       |                            |                |
| Dependent Variable   |              |              | Mean<br>Difference (I-J) | Std.<br>Error | Sig.  | 95% Confidence<br>Interval |                |
|                      |              |              |                          |               |       | Lower<br>Bound             | Upper<br>Bound |
| s44                  | lise         | onlisans     | -0,268                   | 0,155         | 0,605 | -0,72                      | 0,18           |
|                      |              | lisans       | -0,090                   | 0,100         | 0,990 | -0,39                      | 0,21           |
|                      |              | yükseklisans | -0,099                   | 0,115         | 0,993 | -0,43                      | 0,23           |
|                      |              | doktora      | -0,271                   | 0,123         | 0,270 | -0,63                      | 0,09           |
|                      | onlisans     | lise         | 0,268                    | 0,155         | 0,605 | -0,18                      | 0,72           |
|                      |              | lisans       | 0,177                    | 0,131         | 0,863 | -0,20                      | 0,56           |
|                      |              | yükseklisans | 0,168                    | 0,142         | 0,936 | -0,24                      | 0,58           |
|                      |              | doktora      | -0,004                   | 0,149         | 1,000 | -0,43                      | 0,43           |
|                      | lisans       | lise         | 0,090                    | 0,100         | 0,990 | -0,21                      | 0,39           |
|                      |              | onlisans     | -0,177                   | 0,131         | 0,863 | -0,56                      | 0,20           |
|                      |              | yükseklisans | -0,009                   | 0,078         | 1,000 | -0,23                      | 0,21           |
|                      |              | doktora      | -0,181                   | 0,090         | 0,386 | -0,44                      | 0,08           |
|                      | yükseklisans | lise         | 0,099                    | 0,115         | 0,993 | -0,23                      | 0,43           |
|                      |              | onlisans     | -0,168                   | 0,142         | 0,936 | -0,58                      | 0,24           |
|                      |              | lisans       | 0,009                    | 0,078         | 1,000 | -0,21                      | 0,23           |
|                      |              | doktora      | -0,172                   | 0,106         | 0,682 | -0,47                      | 0,13           |
|                      | doktora      | lise         | 0,271                    | 0,123         | 0,270 | -0,09                      | 0,63           |
|                      |              | onlisans     | 0,004                    | 0,149         | 1,000 | -0,43                      | 0,43           |
|                      |              | lisans       | 0,181                    | 0,090         | 0,386 | -0,08                      | 0,44           |
|                      |              | yükseklisans | 0,172                    | 0,106         | 0,682 | -0,13                      | 0,47           |
| s45                  | lise         | onlisans     | -0,161                   | 0,129         | 0,912 | -0,53                      | 0,21           |
|                      |              | lisans       | -,303*                   | 0,091         | 0,016 | -0,57                      | -0,04          |
|                      |              | yükseklisans | -0,220                   | 0,099         | 0,265 | -0,51                      | 0,07           |
|                      |              | doktora      | -,500*                   | 0,126         | 0,001 | -0,86                      | -0,14          |
|                      | onlisans     | lise         | 0,161                    | 0,129         | 0,912 | -0,21                      | 0,53           |
|                      |              | lisans       | -0,142                   | 0,111         | 0,897 | -0,46                      | 0,18           |
|                      |              | yükseklisans | -0,060                   | 0,118         | 1,000 | -0,40                      | 0,28           |
|                      |              | doktora      | -0,339                   | 0,141         | 0,164 | -0,74                      | 0,06           |
|                      | lisans       | lise         | ,303*                    | 0,091         | 0,016 | 0,04                       | 0,57           |
|                      |              | onlisans     | 0,142                    | 0,111         | 0,897 | -0,18                      | 0,46           |
|                      |              | yükseklisans | 0,083                    | 0,075         | 0,959 | -0,13                      | 0,30           |
|                      |              | doktora      | -0,197                   | 0,108         | 0,519 | -0,50                      | 0,11           |
|                      | yükseklisans | lise         | 0,220                    | 0,099         | 0,265 | -0,07                      | 0,51           |
|                      |              | onlisans     | 0,060                    | 0,118         | 1,000 | -0,28                      | 0,40           |
|                      |              | lisans       | -0,083                   | 0,075         | 0,959 | -0,30                      | 0,13           |
|                      |              | doktora      | -0,280                   | 0,115         | 0,154 | -0,61                      | 0,05           |
|                      | doktora      | lise         | ,500*                    | 0,126         | 0,001 | 0,14                       | 0,86           |
|                      |              | onlisans     | 0,339                    | 0,141         | 0,164 | -0,06                      | 0,74           |
|                      |              | lisans       | 0,197                    | 0,108         | 0,519 | -0,11                      | 0,50           |
|                      |              | yükseklisans | 0,280                    | 0,115         | 0,154 | -0,05                      | 0,61           |
| s46                  | lise         | onlisans     | -,536*                   | 0,167         | 0,020 | -1,02                      | -0,05          |
|                      |              | lisans       | -,562*                   | 0,095         | 0,000 | -0,84                      | -0,29          |
|                      |              | yükseklisans | -,568*                   | 0,122         | 0,000 | -0,92                      | -0,22          |
|                      |              | doktora      | -,900*                   | 0,139         | 0,000 | -1,30                      | -0,50          |
|                      | onlisans     | lise         | ,536*                    | 0,167         | 0,020 | 0,05                       | 1,02           |
|                      |              | lisans       | -0,026                   | 0,156         | 1,000 | -0,48                      | 0,43           |
|                      |              | yükseklisans | -0,033                   | 0,174         | 1,000 | -0,53                      | 0,47           |
|                      |              | doktora      | -0,364                   | 0,186         | 0,424 | -0,90                      | 0,17           |

| Multiple Comparisons |              |              |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|--------------|--------------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |              |              |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |              |              | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |              |              |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s46                  | lisans       | lise         | ,562*                 | 0,095      | 0,000 | 0,29                    | 0,84        |
|                      |              | onlisans     | 0,026                 | 0,156      | 1,000 | -0,43                   | 0,48        |
|                      |              | yükseklisans | -0,006                | 0,106      | 1,000 | -0,31                   | 0,30        |
|                      |              | doktora      | -0,338                | 0,126      | 0,080 | -0,70                   | 0,02        |
|                      | yükseklisans | lise         | ,568*                 | 0,122      | 0,000 | 0,22                    | 0,92        |
|                      |              | onlisans     | 0,033                 | 0,174      | 1,000 | -0,47                   | 0,53        |
|                      |              | lisans       | 0,006                 | 0,106      | 1,000 | -0,30                   | 0,31        |
|                      |              | doktora      | -0,332                | 0,147      | 0,229 | -0,75                   | 0,09        |
|                      | doktora      | lise         | ,900*                 | 0,139      | 0,000 | 0,50                    | 1,30        |
|                      |              | onlisans     | 0,364                 | 0,186      | 0,424 | -0,17                   | 0,90        |
|                      |              | lisans       | 0,338                 | 0,126      | 0,080 | -0,02                   | 0,70        |
|                      |              | yükseklisans | 0,332                 | 0,147      | 0,229 | -0,09                   | 0,75        |
| s47                  | lise         | onlisans     | -,452*                | 0,147      | 0,029 | -0,88                   | -0,03       |
|                      |              | lisans       | -0,170                | 0,087      | 0,441 | -0,43                   | 0,09        |
|                      |              | yükseklisans | -0,155                | 0,094      | 0,666 | -0,43                   | 0,12        |
|                      |              | doktora      | -,386*                | 0,110      | 0,008 | -0,70                   | -0,07       |
|                      | onlisans     | lise         | ,452*                 | 0,147      | 0,029 | 0,03                    | 0,88        |
|                      |              | lisans       | 0,282                 | 0,129      | 0,285 | -0,09                   | 0,66        |
|                      |              | yükseklisans | 0,297                 | 0,134      | 0,263 | -0,09                   | 0,69        |
|                      |              | doktora      | 0,067                 | 0,146      | 1,000 | -0,35                   | 0,49        |
|                      | lisans       | lise         | 0,170                 | 0,087      | 0,441 | -0,09                   | 0,43        |
|                      |              | onlisans     | -0,282                | 0,129      | 0,285 | -0,66                   | 0,09        |
|                      |              | yükseklisans | 0,015                 | 0,062      | 1,000 | -0,16                   | 0,19        |
|                      |              | doktora      | -0,215                | 0,085      | 0,122 | -0,46                   | 0,03        |
|                      | yükseklisans | lise         | 0,155                 | 0,094      | 0,666 | -0,12                   | 0,43        |
|                      |              | onlisans     | -0,297                | 0,134      | 0,263 | -0,69                   | 0,09        |
|                      |              | lisans       | -0,015                | 0,062      | 1,000 | -0,19                   | 0,16        |
|                      |              | doktora      | -0,230                | 0,092      | 0,130 | -0,49                   | 0,03        |
|                      | doktora      | lise         | ,386*                 | 0,110      | 0,008 | 0,07                    | 0,70        |
|                      |              | onlisans     | -0,067                | 0,146      | 1,000 | -0,49                   | 0,35        |
|                      |              | lisans       | 0,215                 | 0,085      | 0,122 | -0,03                   | 0,46        |
|                      |              | yükseklisans | 0,230                 | 0,092      | 0,130 | -0,03                   | 0,49        |
| s48                  | lise         | onlisans     | -0,268                | 0,240      | 0,957 | -0,97                   | 0,44        |
|                      |              | lisans       | 0,000                 | 0,204      | 1,000 | -0,62                   | 0,62        |
|                      |              | yükseklisans | 0,053                 | 0,206      | 1,000 | -0,57                   | 0,68        |
|                      |              | doktora      | -0,349                | 0,218      | 0,718 | -1,00                   | 0,30        |
|                      |              |              |                       |            |       |                         |             |
|                      | onlisans     | lise         | 0,268                 | 0,240      | 0,957 | -0,44                   | 0,97        |
|                      |              | lisans       | 0,268                 | 0,137      | 0,429 | -0,13                   | 0,67        |
|                      |              | yükseklisans | 0,321                 | 0,140      | 0,232 | -0,09                   | 0,73        |
|                      |              | doktora      | -0,081                | 0,158      | 1,000 | -0,53                   | 0,37        |
|                      | lisans       | lise         | 0,000                 | 0,204      | 1,000 | -0,62                   | 0,62        |
|                      |              | onlisans     | -0,268                | 0,137      | 0,429 | -0,67                   | 0,13        |
|                      |              | yükseklisans | 0,052                 | 0,060      | 0,992 | -0,12                   | 0,22        |
|                      |              | doktora      | -,349*                | 0,093      | 0,003 | -0,62                   | -0,08       |
|                      | yükseklisans | lise         | -0,053                | 0,206      | 1,000 | -0,68                   | 0,57        |
|                      |              | onlisans     | -0,321                | 0,140      | 0,232 | -0,73                   | 0,09        |
|                      |              | lisans       | -0,052                | 0,060      | 0,992 | -0,22                   | 0,12        |
|                      |              | doktora      | -,402*                | 0,099      | 0,001 | -0,68                   | -0,12       |

| Multiple Comparisons |              |              |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|--------------|--------------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |              |              |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |              |              | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |              |              |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s48                  | doktora      | lise         | 0,349                 | 0,218      | 0,718 | -0,30                   | 1,00        |
|                      |              | onlisans     | 0,081                 | 0,158      | 1,000 | -0,37                   | 0,53        |
|                      |              | lisans       | ,349*                 | 0,093      | 0,003 | 0,08                    | 0,62        |
|                      |              | yükseklisans | ,402*                 | 0,099      | 0,001 | 0,12                    | 0,68        |
| s49                  | lise         | onlisans     | -0,327                | 0,149      | 0,271 | -0,76                   | 0,10        |
|                      |              | lisans       | -0,128                | 0,086      | 0,793 | -0,38                   | 0,13        |
|                      |              | yükseklisans | -0,068                | 0,092      | 0,998 | -0,34                   | 0,20        |
|                      |              | doktora      | -,386*                | 0,114      | 0,011 | -0,71                   | -0,06       |
|                      | onlisans     | lise         | 0,327                 | 0,149      | 0,271 | -0,10                   | 0,76        |
|                      |              | lisans       | 0,199                 | 0,131      | 0,764 | -0,18                   | 0,58        |
|                      |              | yükseklisans | 0,259                 | 0,135      | 0,457 | -0,13                   | 0,65        |
|                      |              | doktora      | -0,058                | 0,151      | 1,000 | -0,49                   | 0,37        |
|                      | lisans       | lise         | 0,128                 | 0,086      | 0,793 | -0,13                   | 0,38        |
|                      |              | onlisans     | -0,199                | 0,131      | 0,764 | -0,58                   | 0,18        |
|                      |              | yükseklisans | 0,060                 | 0,059      | 0,975 | -0,11                   | 0,23        |
|                      |              | doktora      | -,257*                | 0,090      | 0,049 | -0,51                   | 0,00        |
|                      | yükseklisans | lise         | 0,068                 | 0,092      | 0,998 | -0,20                   | 0,34        |
|                      |              | onlisans     | -0,259                | 0,135      | 0,457 | -0,65                   | 0,13        |
|                      |              | lisans       | -0,060                | 0,059      | 0,975 | -0,23                   | 0,11        |
|                      |              | doktora      | -,317*                | 0,095      | 0,011 | -0,59                   | -0,05       |
|                      | doktora      | lise         | ,386*                 | 0,114      | 0,011 | 0,06                    | 0,71        |
|                      |              | onlisans     | 0,058                 | 0,151      | 1,000 | -0,37                   | 0,49        |
|                      |              | lisans       | ,257*                 | 0,090      | 0,049 | 0,00                    | 0,51        |
|                      |              | yükseklisans | ,317*                 | 0,095      | 0,011 | 0,05                    | 0,59        |
| s50                  | lise         | onlisans     | -0,351                | 0,190      | 0,505 | -0,90                   | 0,20        |
|                      |              | lisans       | -,447*                | 0,129      | 0,013 | -0,83                   | -0,06       |
|                      |              | yükseklisans | -,578*                | 0,175      | 0,014 | -1,08                   | -0,08       |
|                      |              | doktora      | -,843*                | 0,174      | 0,000 | -1,34                   | -0,34       |
|                      | onlisans     | lise         | 0,351                 | 0,190      | 0,505 | -0,20                   | 0,90        |
|                      |              | lisans       | -0,096                | 0,158      | 1,000 | -0,56                   | 0,36        |
|                      |              | yükseklisans | -0,226                | 0,198      | 0,947 | -0,79                   | 0,34        |
|                      |              | doktora      | -0,492                | 0,196      | 0,130 | -1,05                   | 0,07        |
|                      | lisans       | lise         | ,447*                 | 0,129      | 0,013 | 0,06                    | 0,83        |
|                      |              | onlisans     | 0,096                 | 0,158      | 1,000 | -0,36                   | 0,56        |
|                      |              | yükseklisans | -0,131                | 0,141      | 0,988 | -0,53                   | 0,27        |
|                      |              | doktora      | -0,396                | 0,139      | 0,053 | -0,79                   | 0,00        |
|                      | yükseklisans | lise         | ,578*                 | 0,175      | 0,014 | 0,08                    | 1,08        |
|                      |              | onlisans     | 0,226                 | 0,198      | 0,947 | -0,34                   | 0,79        |
|                      |              | lisans       | 0,131                 | 0,141      | 0,988 | -0,27                   | 0,53        |
|                      |              | doktora      | -0,265                | 0,183      | 0,799 | -0,78                   | 0,25        |
|                      | doktora      | lise         | ,843*                 | 0,174      | 0,000 | 0,34                    | 1,34        |
|                      |              | onlisans     | 0,492                 | 0,196      | 0,130 | -0,07                   | 1,05        |
|                      |              | lisans       | 0,396                 | 0,139      | 0,053 | 0,00                    | 0,79        |
|                      |              | yükseklisans | 0,265                 | 0,183      | 0,799 | -0,25                   | 0,78        |
| s51                  | lise         | onlisans     | -0,512                | 0,279      | 0,522 | -1,32                   | 0,30        |
|                      |              | lisans       | -1,058*               | 0,217      | 0,000 | -1,71                   | -0,41       |
|                      |              | yükseklisans | -1,189*               | 0,258      | 0,000 | -1,94                   | -0,44       |
|                      |              | doktora      | -1,029*               | 0,243      | 0,001 | -1,74                   | -0,32       |

| Multiple Comparisons |              |              |                          |               |       |                            |                |
|----------------------|--------------|--------------|--------------------------|---------------|-------|----------------------------|----------------|
| Tamhane              |              |              |                          |               |       |                            |                |
| Dependent Variable   |              |              | Mean<br>Difference (I-J) | Std.<br>Error | Sig.  | 95% Confidence<br>Interval |                |
|                      |              |              |                          |               |       | Lower<br>Bound             | Upper<br>Bound |
| s51                  | onlisans     | lise         | 0,512                    | 0,279         | 0,522 | -0,30                      | 1,32           |
|                      |              | lisans       | -0,546                   | 0,209         | 0,105 | -1,15                      | 0,06           |
|                      |              | yükseklisans | -0,678                   | 0,251         | 0,078 | -1,39                      | 0,04           |
|                      |              | doktora      | -0,517                   | 0,236         | 0,269 | -1,19                      | 0,16           |
|                      | lisans       | lise         | 1,058*                   | 0,217         | 0,000 | 0,41                       | 1,71           |
|                      |              | onlisans     | 0,546                    | 0,209         | 0,105 | -0,06                      | 1,15           |
|                      |              | yükseklisans | -0,131                   | 0,180         | 0,998 | -0,64                      | 0,38           |
|                      |              | doktora      | 0,029                    | 0,157         | 1,000 | -0,42                      | 0,48           |
|                      | yükseklisans | lise         | 1,189*                   | 0,258         | 0,000 | 0,44                       | 1,94           |
|                      |              | onlisans     | 0,678                    | 0,251         | 0,078 | -0,04                      | 1,39           |
|                      |              | lisans       | 0,131                    | 0,180         | 0,998 | -0,38                      | 0,64           |
|                      |              | doktora      | 0,161                    | 0,210         | 0,997 | -0,44                      | 0,76           |
|                      | doktora      | lise         | 1,029*                   | 0,243         | 0,001 | 0,32                       | 1,74           |
|                      |              | onlisans     | 0,517                    | 0,236         | 0,269 | -0,16                      | 1,19           |
|                      |              | lisans       | -0,029                   | 0,157         | 1,000 | -0,48                      | 0,42           |
|                      |              | yükseklisans | -0,161                   | 0,210         | 0,997 | -0,76                      | 0,44           |
| s52                  | lise         | onlisans     | -0,292                   | 0,235         | 0,916 | -0,97                      | 0,39           |
|                      |              | lisans       | -0,493                   | 0,186         | 0,113 | -1,05                      | 0,06           |
|                      |              | yükseklisans | -0,326                   | 0,206         | 0,722 | -0,93                      | 0,28           |
|                      |              | doktora      | -,900*                   | 0,215         | 0,001 | -1,53                      | -0,27          |
|                      | onlisans     | lise         | 0,292                    | 0,235         | 0,916 | -0,39                      | 0,97           |
|                      |              | lisans       | -0,201                   | 0,170         | 0,936 | -0,69                      | 0,29           |
|                      |              | yükseklisans | -0,034                   | 0,192         | 1,000 | -0,59                      | 0,52           |
|                      |              | doktora      | -,608*                   | 0,202         | 0,032 | -1,19                      | -0,03          |
|                      | lisans       | lise         | 0,493                    | 0,186         | 0,113 | -0,06                      | 1,05           |
|                      |              | onlisans     | 0,201                    | 0,170         | 0,936 | -0,29                      | 0,69           |
|                      |              | yükseklisans | 0,167                    | 0,127         | 0,880 | -0,19                      | 0,53           |
|                      |              | doktora      | -,407*                   | 0,141         | 0,047 | -0,81                      | 0,00           |
|                      | yükseklisans | lise         | 0,326                    | 0,206         | 0,722 | -0,28                      | 0,93           |
|                      |              | onlisans     | 0,034                    | 0,192         | 1,000 | -0,52                      | 0,59           |
|                      |              | lisans       | -0,167                   | 0,127         | 0,880 | -0,53                      | 0,19           |
|                      |              | doktora      | -,574*                   | 0,167         | 0,008 | -1,05                      | -0,10          |
|                      | doktora      | lise         | ,900*                    | 0,215         | 0,001 | 0,27                       | 1,53           |
|                      |              | onlisans     | ,608*                    | 0,202         | 0,032 | 0,03                       | 1,19           |
|                      |              | lisans       | ,407*                    | 0,141         | 0,047 | 0,00                       | 0,81           |
|                      |              | yükseklisans | ,574*                    | 0,167         | 0,008 | 0,10                       | 1,05           |
| s53                  | lise         | onlisans     | -0,339                   | 0,152         | 0,254 | -0,78                      | 0,10           |
|                      |              | lisans       | -,330*                   | 0,096         | 0,014 | -0,61                      | -0,04          |
|                      |              | yükseklisans | -0,171                   | 0,115         | 0,781 | -0,50                      | 0,16           |
|                      |              | doktora      | -,629*                   | 0,124         | 0,000 | -0,99                      | -0,27          |
|                      | onlisans     | lise         | 0,339                    | 0,152         | 0,254 | -0,10                      | 0,78           |
|                      |              | lisans       | 0,010                    | 0,132         | 1,000 | -0,37                      | 0,39           |
|                      |              | yükseklisans | 0,168                    | 0,146         | 0,944 | -0,25                      | 0,59           |
|                      |              | doktora      | -0,289                   | 0,153         | 0,471 | -0,73                      | 0,15           |
|                      | lisans       | lise         | ,330*                    | 0,096         | 0,014 | 0,04                       | 0,61           |
|                      |              | onlisans     | -0,010                   | 0,132         | 1,000 | -0,39                      | 0,37           |
|                      |              | yükseklisans | 0,159                    | 0,085         | 0,490 | -0,08                      | 0,40           |
|                      |              | doktora      | -,299*                   | 0,097         | 0,027 | -0,58                      | -0,02          |

| Multiple Comparisons |              |              |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|--------------|--------------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |              |              |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |              |              | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |              |              |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s53                  | yükseklisans | lise         | 0,171                 | 0,115      | 0,781 | -0,16                   | 0,50        |
|                      |              | onlisans     | -0,168                | 0,146      | 0,944 | -0,59                   | 0,25        |
|                      |              | lisans       | -0,159                | 0,085      | 0,490 | -0,40                   | 0,08        |
|                      |              | doktora      | -,458*                | 0,116      | 0,001 | -0,79                   | -0,13       |
|                      | doktora      | lise         | ,629*                 | 0,124      | 0,000 | 0,27                    | 0,99        |
|                      |              | onlisans     | 0,289                 | 0,153      | 0,471 | -0,15                   | 0,73        |
|                      |              | lisans       | ,299*                 | 0,097      | 0,027 | 0,02                    | 0,58        |
|                      |              | yükseklisans | ,458*                 | 0,116      | 0,001 | 0,13                    | 0,79        |
| s54                  | lise         | onlisans     | -0,381                | 0,151      | 0,132 | -0,82                   | 0,06        |
|                      |              | lisans       | -,456*                | 0,102      | 0,000 | -0,75                   | -0,16       |
|                      |              | yükseklisans | -0,323                | 0,130      | 0,137 | -0,70                   | 0,05        |
|                      |              | doktora      | -,629*                | 0,127      | 0,000 | -0,99                   | -0,26       |
|                      | onlisans     | lise         | 0,381                 | 0,151      | 0,132 | -0,06                   | 0,82        |
|                      |              | lisans       | -0,075                | 0,135      | 1,000 | -0,47                   | 0,32        |
|                      |              | yükseklisans | 0,058                 | 0,157      | 1,000 | -0,39                   | 0,51        |
|                      |              | doktora      | -0,248                | 0,155      | 0,698 | -0,69                   | 0,20        |
|                      | lisans       | lise         | ,456*                 | 0,102      | 0,000 | 0,16                    | 0,75        |
|                      |              | onlisans     | 0,075                 | 0,135      | 1,000 | -0,32                   | 0,47        |
|                      |              | yükseklisans | 0,133                 | 0,110      | 0,927 | -0,18                   | 0,45        |
|                      |              | doktora      | -0,173                | 0,107      | 0,681 | -0,48                   | 0,13        |
|                      | yükseklisans | lise         | 0,323                 | 0,130      | 0,137 | -0,05                   | 0,70        |
|                      |              | onlisans     | -0,058                | 0,157      | 1,000 | -0,51                   | 0,39        |
|                      |              | lisans       | -0,133                | 0,110      | 0,927 | -0,45                   | 0,18        |
|                      |              | doktora      | -0,306                | 0,134      | 0,213 | -0,69                   | 0,07        |
|                      | doktora      | lise         | ,629*                 | 0,127      | 0,000 | 0,26                    | 0,99        |
|                      |              | onlisans     | 0,248                 | 0,155      | 0,698 | -0,20                   | 0,69        |
|                      |              | lisans       | 0,173                 | 0,107      | 0,681 | -0,13                   | 0,48        |
|                      |              | yükseklisans | 0,306                 | 0,134      | 0,213 | -0,07                   | 0,69        |
| s55                  | lise         | onlisans     | -0,226                | 0,172      | 0,883 | -0,72                   | 0,27        |
|                      |              | lisans       | -,503*                | 0,133      | 0,005 | -0,89                   | -0,11       |
|                      |              | yükseklisans | -0,273                | 0,144      | 0,475 | -0,69                   | 0,15        |
|                      |              | doktora      | -,757*                | 0,164      | 0,000 | -1,23                   | -0,28       |
|                      | onlisans     | lise         | 0,226                 | 0,172      | 0,883 | -0,27                   | 0,72        |
|                      |              | lisans       | -0,277                | 0,140      | 0,414 | -0,68                   | 0,13        |
|                      |              | yükseklisans | -0,047                | 0,151      | 1,000 | -0,48                   | 0,39        |
|                      |              | doktora      | -,531*                | 0,170      | 0,023 | -1,02                   | -0,05       |
|                      | lisans       | lise         | ,503*                 | 0,133      | 0,005 | 0,11                    | 0,89        |
|                      |              | onlisans     | 0,277                 | 0,140      | 0,414 | -0,13                   | 0,68        |
|                      |              | yükseklisans | 0,230                 | 0,103      | 0,242 | -0,06                   | 0,52        |
|                      |              | doktora      | -0,254                | 0,130      | 0,419 | -0,63                   | 0,12        |
|                      | yükseklisans | lise         | 0,273                 | 0,144      | 0,475 | -0,15                   | 0,69        |
|                      |              | onlisans     | 0,047                 | 0,151      | 1,000 | -0,39                   | 0,48        |
|                      |              | lisans       | -0,230                | 0,103      | 0,242 | -0,52                   | 0,06        |
|                      |              | doktora      | -,484*                | 0,141      | 0,008 | -0,89                   | -0,08       |
|                      | doktora      | lise         | ,757*                 | 0,164      | 0,000 | 0,28                    | 1,23        |
|                      |              | onlisans     | ,531*                 | 0,170      | 0,023 | 0,05                    | 1,02        |
|                      |              | lisans       | 0,254                 | 0,130      | 0,419 | -0,12                   | 0,63        |
|                      |              | yükseklisans | ,484*                 | 0,141      | 0,008 | 0,08                    | 0,89        |

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Ek 3. Gelir Değişkenine İlişkin Post Hoc Testi Sonuçları

| Multiple Comparisons |              |              |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|--------------|--------------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |              |              |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |              |              | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |              |              |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s1                   | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | ,474*                 | 0,157      | 0,027 | 0,03                    | 0,92        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,365                | 0,169      | 0,277 | -0,84                   | 0,11        |
|                      |              | 10.001-15bin | -,478*                | 0,164      | 0,039 | -0,94                   | -0,01       |
|                      |              | 15bin+       | -1,001*               | 0,182      | 0,000 | -1,53                   | -0,47       |
|                      | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | -,474*                | 0,157      | 0,027 | -0,92                   | -0,03       |
|                      |              | 8.001-10bin  | -,838*                | 0,162      | 0,000 | -1,30                   | -0,38       |
|                      |              | 10.001-15bin | -,952*                | 0,157      | 0,000 | -1,40                   | -0,51       |
|                      |              | 15bin+       | -1,475*               | 0,176      | 0,000 | -1,99                   | -0,96       |
|                      | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | 0,365                 | 0,169      | 0,277 | -0,11                   | 0,84        |
|                      |              | 6.001-8bin   | ,838*                 | 0,162      | 0,000 | 0,38                    | 1,30        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,114                | 0,169      | 0,999 | -0,59                   | 0,37        |
|                      |              | 15bin+       | -,636*                | 0,187      | 0,012 | -1,18                   | -0,09       |
|                      | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | ,478*                 | 0,164      | 0,039 | 0,01                    | 0,94        |
|                      |              | 6.001-8bin   | ,952*                 | 0,157      | 0,000 | 0,51                    | 1,40        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,114                 | 0,169      | 0,999 | -0,37                   | 0,59        |
|                      |              | 15bin+       | -0,523                | 0,182      | 0,057 | -1,05                   | 0,01        |
|                      | 15bin+       | 3.001-6bin   | 1,001*                | 0,182      | 0,000 | 0,47                    | 1,53        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 1,475*                | 0,176      | 0,000 | 0,96                    | 1,99        |
|                      |              | 8.001-10bin  | ,636*                 | 0,187      | 0,012 | 0,09                    | 1,18        |
|                      |              | 10.001-15bin | 0,523                 | 0,182      | 0,057 | -0,01                   | 1,05        |
| s2                   | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | 0,099                 | 0,162      | 1,000 | -0,36                   | 0,56        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,324                | 0,180      | 0,530 | -0,83                   | 0,18        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,342                | 0,185      | 0,496 | -0,87                   | 0,18        |
|                      |              | 15bin+       | -,888*                | 0,256      | 0,015 | -1,66                   | -0,12       |
|                      | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | -0,099                | 0,162      | 1,000 | -0,56                   | 0,36        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,422                | 0,177      | 0,164 | -0,92                   | 0,08        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,441                | 0,183      | 0,156 | -0,96                   | 0,08        |
|                      |              | 15bin+       | -,986*                | 0,254      | 0,005 | -1,75                   | -0,22       |
|                      | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | 0,324                 | 0,180      | 0,530 | -0,18                   | 0,83        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,422                 | 0,177      | 0,164 | -0,08                   | 0,92        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,018                | 0,198      | 1,000 | -0,58                   | 0,54        |
|                      |              | 15bin+       | -0,564                | 0,266      | 0,338 | -1,35                   | 0,23        |
|                      | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | 0,342                 | 0,185      | 0,496 | -0,18                   | 0,87        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,441                 | 0,183      | 0,156 | -0,08                   | 0,96        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,018                 | 0,198      | 1,000 | -0,54                   | 0,58        |
|                      |              | 15bin+       | -0,545                | 0,269      | 0,399 | -1,34                   | 0,25        |
|                      | 15bin+       | 3.001-6bin   | ,888*                 | 0,256      | 0,015 | 0,12                    | 1,66        |
|                      |              | 6.001-8bin   | ,986*                 | 0,254      | 0,005 | 0,22                    | 1,75        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,564                 | 0,266      | 0,338 | -0,23                   | 1,35        |
|                      |              | 10.001-15bin | 0,545                 | 0,269      | 0,399 | -0,25                   | 1,34        |
| s3                   | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | -0,118                | 0,139      | 0,994 | -0,51                   | 0,27        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,367                | 0,149      | 0,133 | -0,79                   | 0,05        |
|                      |              | 10.001-15bin | -,494*                | 0,144      | 0,007 | -0,90                   | -0,09       |
|                      |              | 15bin+       | -,767*                | 0,152      | 0,000 | -1,21                   | -0,33       |

| Multiple Comparisons |              |              |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|--------------|--------------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |              |              |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |              |              | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |              |              |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s3                   | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | 0,118                 | 0,139      | 0,994 | -0,27                   | 0,51        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,249                | 0,137      | 0,523 | -0,64                   | 0,14        |
|                      |              | 10.001-15bin | -,376*                | 0,133      | 0,049 | -0,75                   | 0,00        |
|                      |              | 15bin+       | -,649*                | 0,141      | 0,000 | -1,06                   | -0,24       |
|                      | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | 0,367                 | 0,149      | 0,133 | -0,05                   | 0,79        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,249                 | 0,137      | 0,523 | -0,14                   | 0,64        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,127                | 0,143      | 0,991 | -0,53                   | 0,28        |
|                      |              | 15bin+       | -0,400                | 0,150      | 0,094 | -0,84                   | 0,04        |
|                      | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | ,494*                 | 0,144      | 0,007 | 0,09                    | 0,90        |
|                      |              | 6.001-8bin   | ,376*                 | 0,133      | 0,049 | 0,00                    | 0,75        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,127                 | 0,143      | 0,991 | -0,28                   | 0,53        |
|                      |              | 15bin+       | -0,273                | 0,146      | 0,500 | -0,70                   | 0,15        |
|                      | 15bin+       | 3.001-6bin   | ,767*                 | 0,152      | 0,000 | 0,33                    | 1,21        |
|                      |              | 6.001-8bin   | ,649*                 | 0,141      | 0,000 | 0,24                    | 1,06        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,400                 | 0,150      | 0,094 | -0,04                   | 0,84        |
|                      |              | 10.001-15bin | 0,273                 | 0,146      | 0,500 | -0,15                   | 0,70        |
| s4                   | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | -0,114                | 0,150      | 0,997 | -0,54                   | 0,31        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,366                | 0,162      | 0,224 | -0,82                   | 0,09        |
|                      |              | 10.001-15bin | -,725*                | 0,143      | 0,000 | -1,13                   | -0,32       |
|                      |              | 15bin+       | -1,020*               | 0,155      | 0,000 | -1,47                   | -0,57       |
|                      | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | 0,114                 | 0,150      | 0,997 | -0,31                   | 0,54        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,252                | 0,157      | 0,686 | -0,70                   | 0,19        |
|                      |              | 10.001-15bin | -,611*                | 0,137      | 0,000 | -1,00                   | -0,22       |
|                      |              | 15bin+       | -,907*                | 0,149      | 0,000 | -1,34                   | -0,48       |
|                      | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | 0,366                 | 0,162      | 0,224 | -0,09                   | 0,82        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,252                 | 0,157      | 0,686 | -0,19                   | 0,70        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,359                | 0,151      | 0,166 | -0,79                   | 0,07        |
|                      |              | 15bin+       | -,655*                | 0,161      | 0,001 | -1,12                   | -0,19       |
|                      | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | ,725*                 | 0,143      | 0,000 | 0,32                    | 1,13        |
|                      |              | 6.001-8bin   | ,611*                 | 0,137      | 0,000 | 0,22                    | 1,00        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,359                 | 0,151      | 0,166 | -0,07                   | 0,79        |
|                      |              | 15bin+       | -0,295                | 0,142      | 0,352 | -0,71                   | 0,12        |
|                      | 15bin+       | 3.001-6bin   | 1,020*                | 0,155      | 0,000 | 0,57                    | 1,47        |
|                      |              | 6.001-8bin   | ,907*                 | 0,149      | 0,000 | 0,48                    | 1,34        |
|                      |              | 8.001-10bin  | ,655*                 | 0,161      | 0,001 | 0,19                    | 1,12        |
|                      |              | 10.001-15bin | 0,295                 | 0,142      | 0,352 | -0,12                   | 0,71        |
| s5                   | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | 0,071                 | 0,150      | 1,000 | -0,35                   | 0,49        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,183                | 0,160      | 0,946 | -0,63                   | 0,27        |
|                      |              | 10.001-15bin | -,501*                | 0,152      | 0,011 | -0,93                   | -0,07       |
|                      |              | 15bin+       | -0,728                | 0,244      | 0,052 | -1,46                   | 0,00        |
|                      | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | -0,071                | 0,150      | 1,000 | -0,49                   | 0,35        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,254                | 0,153      | 0,647 | -0,69                   | 0,18        |
|                      |              | 10.001-15bin | -,572*                | 0,145      | 0,001 | -0,98                   | -0,16       |
|                      |              | 15bin+       | -,799*                | 0,240      | 0,022 | -1,52                   | -0,08       |
|                      | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | 0,183                 | 0,160      | 0,946 | -0,27                   | 0,63        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,254                 | 0,153      | 0,647 | -0,18                   | 0,69        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,318                | 0,155      | 0,345 | -0,76                   | 0,12        |
|                      |              | 15bin+       | -0,545                | 0,246      | 0,288 | -1,28                   | 0,19        |

| Multiple Comparisons |              |              |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|--------------|--------------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |              |              |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |              |              | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |              |              |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s5                   | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | ,501*                 | 0,152      | 0,011 | 0,07                    | 0,93        |
|                      |              | 6.001-8bin   | ,572*                 | 0,145      | 0,001 | 0,16                    | 0,98        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,318                 | 0,155      | 0,345 | -0,12                   | 0,76        |
|                      |              | 15bin+       | -0,227                | 0,241      | 0,987 | -0,95                   | 0,50        |
|                      | 15bin+       | 3.001-6bin   | 0,728                 | 0,244      | 0,052 | 0,00                    | 1,46        |
|                      |              | 6.001-8bin   | ,799*                 | 0,240      | 0,022 | 0,08                    | 1,52        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,545                 | 0,246      | 0,288 | -0,19                   | 1,28        |
|                      |              | 10.001-15bin | 0,227                 | 0,241      | 0,987 | -0,50                   | 0,95        |
| s6                   | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | ,554*                 | 0,159      | 0,006 | 0,10                    | 1,00        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,294                | 0,178      | 0,651 | -0,80                   | 0,21        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,226                | 0,185      | 0,921 | -0,75                   | 0,30        |
|                      |              | 15bin+       | -1,203*               | 0,228      | 0,000 | -1,88                   | -0,53       |
|                      | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | -,554*                | 0,159      | 0,006 | -1,00                   | -0,10       |
|                      |              | 8.001-10bin  | -,848*                | 0,174      | 0,000 | -1,34                   | -0,36       |
|                      |              | 10.001-15bin | -,780*                | 0,182      | 0,000 | -1,30                   | -0,26       |
|                      |              | 15bin+       | -1,758*               | 0,225      | 0,000 | -2,43                   | -1,09       |
|                      | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | 0,294                 | 0,178      | 0,651 | -0,21                   | 0,80        |
|                      |              | 6.001-8bin   | ,848*                 | 0,174      | 0,000 | 0,36                    | 1,34        |
|                      |              | 10.001-15bin | 0,068                 | 0,198      | 1,000 | -0,49                   | 0,63        |
|                      |              | 15bin+       | -,909*                | 0,239      | 0,004 | -1,61                   | -0,21       |
|                      | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | 0,226                 | 0,185      | 0,921 | -0,30                   | 0,75        |
|                      |              | 6.001-8bin   | ,780*                 | 0,182      | 0,000 | 0,26                    | 1,30        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,068                | 0,198      | 1,000 | -0,63                   | 0,49        |
|                      |              | 15bin+       | -,977*                | 0,244      | 0,002 | -1,69                   | -0,26       |
|                      | 15bin+       | 3.001-6bin   | 1,203*                | 0,228      | 0,000 | 0,53                    | 1,88        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 1,758*                | 0,225      | 0,000 | 1,09                    | 2,43        |
|                      |              | 8.001-10bin  | ,909*                 | 0,239      | 0,004 | 0,21                    | 1,61        |
|                      |              | 10.001-15bin | ,977*                 | 0,244      | 0,002 | 0,26                    | 1,69        |
| s7                   | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | 0,229                 | 0,090      | 0,105 | -0,02                   | 0,48        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,106                 | 0,102      | 0,972 | -0,18                   | 0,39        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,358                | 0,149      | 0,166 | -0,78                   | 0,07        |
|                      |              | 15bin+       | -0,313                | 0,239      | 0,896 | -1,04                   | 0,42        |
|                      | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | -0,229                | 0,090      | 0,105 | -0,48                   | 0,02        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,123                | 0,090      | 0,849 | -0,38                   | 0,13        |
|                      |              | 10.001-15bin | -,587*                | 0,142      | 0,001 | -0,99                   | -0,18       |
|                      |              | 15bin+       | -0,542                | 0,234      | 0,261 | -1,27                   | 0,18        |
|                      | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | -0,106                | 0,102      | 0,972 | -0,39                   | 0,18        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,123                 | 0,090      | 0,849 | -0,13                   | 0,38        |
|                      |              | 10.001-15bin | -,464*                | 0,150      | 0,024 | -0,89                   | -0,04       |
|                      |              | 15bin+       | -0,418                | 0,239      | 0,621 | -1,15                   | 0,31        |
|                      | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | 0,358                 | 0,149      | 0,166 | -0,07                   | 0,78        |
|                      |              | 6.001-8bin   | ,587*                 | 0,142      | 0,001 | 0,18                    | 0,99        |
|                      |              | 8.001-10bin  | ,464*                 | 0,150      | 0,024 | 0,04                    | 0,89        |
|                      |              | 15bin+       | 0,045                 | 0,263      | 1,000 | -0,74                   | 0,83        |
|                      | 15bin+       | 3.001-6bin   | 0,313                 | 0,239      | 0,896 | -0,42                   | 1,04        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,542                 | 0,234      | 0,261 | -0,18                   | 1,27        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,418                 | 0,239      | 0,621 | -0,31                   | 1,15        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,045                | 0,263      | 1,000 | -0,83                   | 0,74        |

| Multiple Comparisons |              |              |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|--------------|--------------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |              |              |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |              |              | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |              |              |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s8                   | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | 0,087                 | 0,071      | 0,917 | -0,11                   | 0,29        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,044                 | 0,077      | 1,000 | -0,17                   | 0,26        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,288                | 0,115      | 0,127 | -0,61                   | 0,04        |
|                      |              | 15bin+       | 0,008                 | 0,120      | 1,000 | -0,35                   | 0,37        |
|                      | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | -0,087                | 0,071      | 0,917 | -0,29                   | 0,11        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,043                | 0,075      | 1,000 | -0,26                   | 0,17        |
|                      |              | 10.001-15bin | -,375*                | 0,114      | 0,013 | -0,70                   | -0,05       |
|                      |              | 15bin+       | -0,080                | 0,119      | 0,999 | -0,44                   | 0,28        |
|                      | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | -0,044                | 0,077      | 1,000 | -0,26                   | 0,17        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,043                 | 0,075      | 1,000 | -0,17                   | 0,26        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,332                | 0,117      | 0,052 | -0,67                   | 0,00        |
|                      |              | 15bin+       | -0,036                | 0,123      | 1,000 | -0,40                   | 0,33        |
|                      | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | 0,288                 | 0,115      | 0,127 | -0,04                   | 0,61        |
|                      |              | 6.001-8bin   | ,375*                 | 0,114      | 0,013 | 0,05                    | 0,70        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,332                 | 0,117      | 0,052 | 0,00                    | 0,67        |
|                      |              | 15bin+       | 0,295                 | 0,149      | 0,416 | -0,14                   | 0,73        |
|                      | 15bin+       | 3.001-6bin   | -0,008                | 0,120      | 1,000 | -0,37                   | 0,35        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,080                 | 0,119      | 0,999 | -0,28                   | 0,44        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,036                 | 0,123      | 1,000 | -0,33                   | 0,40        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,295                | 0,149      | 0,416 | -0,73                   | 0,14        |
| s9                   | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | 0,008                 | 0,074      | 1,000 | -0,20                   | 0,22        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,048                | 0,087      | 1,000 | -0,29                   | 0,20        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,098                | 0,095      | 0,973 | -0,37                   | 0,17        |
|                      |              | 15bin+       | 0,152                 | 0,111      | 0,863 | -0,18                   | 0,48        |
|                      | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | -0,008                | 0,074      | 1,000 | -0,22                   | 0,20        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,056                | 0,084      | 0,999 | -0,29                   | 0,18        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,106                | 0,092      | 0,945 | -0,37                   | 0,16        |
|                      |              | 15bin+       | 0,144                 | 0,109      | 0,888 | -0,18                   | 0,47        |
|                      | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | 0,048                 | 0,087      | 1,000 | -0,20                   | 0,29        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,056                 | 0,084      | 0,999 | -0,18                   | 0,29        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,050                | 0,103      | 1,000 | -0,34                   | 0,24        |
|                      |              | 15bin+       | 0,200                 | 0,119      | 0,646 | -0,15                   | 0,55        |
|                      | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | 0,098                 | 0,095      | 0,973 | -0,17                   | 0,37        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,106                 | 0,092      | 0,945 | -0,16                   | 0,37        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,050                 | 0,103      | 1,000 | -0,24                   | 0,34        |
|                      |              | 15bin+       | 0,250                 | 0,124      | 0,398 | -0,11                   | 0,61        |
|                      | 15bin+       | 3.001-6bin   | -0,152                | 0,111      | 0,863 | -0,48                   | 0,18        |
|                      |              | 6.001-8bin   | -0,144                | 0,109      | 0,888 | -0,47                   | 0,18        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,200                | 0,119      | 0,646 | -0,55                   | 0,15        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,250                | 0,124      | 0,398 | -0,61                   | 0,11        |
| s10                  | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | -0,067                | 0,084      | 0,996 | -0,30                   | 0,17        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,034                | 0,088      | 1,000 | -0,28                   | 0,22        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,252                | 0,108      | 0,191 | -0,56                   | 0,05        |
|                      |              | 15bin+       | ,384*                 | 0,084      | 0,000 | 0,14                    | 0,63        |
|                      | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | 0,067                 | 0,084      | 0,996 | -0,17                   | 0,30        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,033                 | 0,092      | 1,000 | -0,23                   | 0,29        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,186                | 0,111      | 0,643 | -0,50                   | 0,13        |
|                      |              | 15bin+       | ,451*                 | 0,088      | 0,000 | 0,20                    | 0,71        |

| Multiple Comparisons |              |              |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|--------------|--------------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |              |              |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |              |              | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |              |              |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| S1                   | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | 0,034                 | 0,088      | 1,000 | -0,22                   | 0,28        |
|                      |              | 6.001-8bin   | -0,033                | 0,092      | 1,000 | -0,29                   | 0,23        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,218                | 0,115      | 0,456 | -0,54                   | 0,11        |
|                      |              | 15bin+       | ,418*                 | 0,093      | 0,000 | 0,15                    | 0,68        |
|                      | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | 0,252                 | 0,108      | 0,191 | -0,05                   | 0,56        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,186                 | 0,111      | 0,643 | -0,13                   | 0,50        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,218                 | 0,115      | 0,456 | -0,11                   | 0,54        |
|                      |              | 15bin+       | ,636*                 | 0,112      | 0,000 | 0,32                    | 0,96        |
|                      | 15bin+       | 3.001-6bin   | -,384*                | 0,084      | 0,000 | -0,63                   | -0,14       |
|                      |              | 6.001-8bin   | -,451*                | 0,088      | 0,000 | -0,71                   | -0,20       |
|                      |              | 8.001-10bin  | -,418*                | 0,093      | 0,000 | -0,68                   | -0,15       |
|                      |              | 10.001-15bin | -,636*                | 0,112      | 0,000 | -0,96                   | -0,32       |
| s11                  | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | -0,069                | 0,084      | 0,995 | -0,31                   | 0,17        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,027                | 0,097      | 1,000 | -0,30                   | 0,25        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,045                | 0,094      | 1,000 | -0,31                   | 0,22        |
|                      |              | 15bin+       | 0,045                 | 0,153      | 1,000 | -0,42                   | 0,51        |
|                      | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | 0,069                 | 0,084      | 0,995 | -0,17                   | 0,31        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,042                 | 0,104      | 1,000 | -0,25                   | 0,34        |
|                      |              | 10.001-15bin | 0,024                 | 0,101      | 1,000 | -0,26                   | 0,31        |
|                      |              | 15bin+       | 0,115                 | 0,157      | 0,998 | -0,36                   | 0,59        |
|                      | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | 0,027                 | 0,097      | 1,000 | -0,25                   | 0,30        |
|                      |              | 6.001-8bin   | -0,042                | 0,104      | 1,000 | -0,34                   | 0,25        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,018                | 0,112      | 1,000 | -0,34                   | 0,30        |
|                      |              | 15bin+       | 0,073                 | 0,165      | 1,000 | -0,42                   | 0,56        |
|                      | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | 0,045                 | 0,094      | 1,000 | -0,22                   | 0,31        |
|                      |              | 6.001-8bin   | -0,024                | 0,101      | 1,000 | -0,31                   | 0,26        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,018                 | 0,112      | 1,000 | -0,30                   | 0,34        |
|                      |              | 15bin+       | 0,091                 | 0,163      | 1,000 | -0,40                   | 0,58        |
|                      | 15bin+       | 3.001-6bin   | -0,045                | 0,153      | 1,000 | -0,51                   | 0,42        |
|                      |              | 6.001-8bin   | -0,115                | 0,157      | 0,998 | -0,59                   | 0,36        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,073                | 0,165      | 1,000 | -0,56                   | 0,42        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,091                | 0,163      | 1,000 | -0,58                   | 0,40        |
| s12                  | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | -0,190                | 0,140      | 0,856 | -0,59                   | 0,21        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -,858*                | 0,160      | 0,000 | -1,31                   | -0,41       |
|                      |              | 10.001-15bin | -,708*                | 0,166      | 0,000 | -1,18                   | -0,24       |
|                      |              | 15bin+       | -0,731                | 0,276      | 0,126 | -1,57                   | 0,11        |
|                      | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | 0,190                 | 0,140      | 0,856 | -0,21                   | 0,59        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -,668*                | 0,169      | 0,001 | -1,14                   | -0,19       |
|                      |              | 10.001-15bin | -,518*                | 0,174      | 0,033 | -1,01                   | -0,02       |
|                      |              | 15bin+       | -0,540                | 0,281      | 0,487 | -1,39                   | 0,31        |
|                      | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | ,858*                 | 0,160      | 0,000 | 0,41                    | 1,31        |
|                      |              | 6.001-8bin   | ,668*                 | 0,169      | 0,001 | 0,19                    | 1,14        |
|                      |              | 10.001-15bin | 0,150                 | 0,190      | 0,996 | -0,39                   | 0,69        |
|                      |              | 15bin+       | 0,127                 | 0,291      | 1,000 | -0,75                   | 1,00        |
|                      | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | ,708*                 | 0,166      | 0,000 | 0,24                    | 1,18        |
|                      |              | 6.001-8bin   | ,518*                 | 0,174      | 0,033 | 0,02                    | 1,01        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,150                | 0,190      | 0,996 | -0,69                   | 0,39        |
|                      |              | 15bin+       | -0,023                | 0,295      | 1,000 | -0,90                   | 0,86        |

| Multiple Comparisons |              |              |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|--------------|--------------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |              |              |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |              |              | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |              |              |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s12                  | 15bin+       | 3.001-6bin   | 0,731                 | 0,276      | 0,126 | -0,11                   | 1,57        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,540                 | 0,281      | 0,487 | -0,31                   | 1,39        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,127                | 0,291      | 1,000 | -1,00                   | 0,75        |
|                      |              | 10.001-15bin | 0,023                 | 0,295      | 1,000 | -0,86                   | 0,90        |
| s13                  | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | 0,003                 | 0,085      | 1,000 | -0,24                   | 0,24        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,089                | 0,086      | 0,973 | -0,33                   | 0,15        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,093                | 0,100      | 0,987 | -0,38                   | 0,19        |
|                      |              | 15bin+       | 0,111                 | 0,120      | 0,989 | -0,25                   | 0,47        |
|                      | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | -0,003                | 0,085      | 1,000 | -0,24                   | 0,24        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,091                | 0,087      | 0,970 | -0,34                   | 0,16        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,096                | 0,101      | 0,985 | -0,38                   | 0,19        |
|                      |              | 15bin+       | 0,109                 | 0,121      | 0,991 | -0,25                   | 0,47        |
|                      | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | 0,089                 | 0,086      | 0,973 | -0,15                   | 0,33        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,091                 | 0,087      | 0,970 | -0,16                   | 0,34        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,005                | 0,102      | 1,000 | -0,29                   | 0,28        |
|                      |              | 15bin+       | 0,200                 | 0,122      | 0,689 | -0,16                   | 0,56        |
|                      | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | 0,093                 | 0,100      | 0,987 | -0,19                   | 0,38        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,096                 | 0,101      | 0,985 | -0,19                   | 0,38        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,005                 | 0,102      | 1,000 | -0,28                   | 0,29        |
|                      |              | 15bin+       | 0,205                 | 0,132      | 0,747 | -0,18                   | 0,59        |
|                      | 15bin+       | 3.001-6bin   | -0,111                | 0,120      | 0,989 | -0,47                   | 0,25        |
|                      |              | 6.001-8bin   | -0,109                | 0,121      | 0,991 | -0,47                   | 0,25        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,200                | 0,122      | 0,689 | -0,56                   | 0,16        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,205                | 0,132      | 0,747 | -0,59                   | 0,18        |
| s14                  | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | 0,042                 | 0,064      | 0,999 | -0,14                   | 0,22        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,134                | 0,077      | 0,577 | -0,35                   | 0,08        |
|                      |              | 10.001-15bin | -,307*                | 0,106      | 0,044 | -0,61                   | 0,00        |
|                      |              | 15bin+       | 0,193                 | 0,095      | 0,401 | -0,09                   | 0,48        |
|                      | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | -0,042                | 0,064      | 0,999 | -0,22                   | 0,14        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,176                | 0,078      | 0,227 | -0,40                   | 0,05        |
|                      |              | 10.001-15bin | -,348*                | 0,107      | 0,014 | -0,65                   | -0,04       |
|                      |              | 15bin+       | 0,152                 | 0,096      | 0,733 | -0,14                   | 0,44        |
|                      | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | 0,134                 | 0,077      | 0,577 | -0,08                   | 0,35        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,176                 | 0,078      | 0,227 | -0,05                   | 0,40        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,173                | 0,115      | 0,767 | -0,50                   | 0,15        |
|                      |              | 15bin+       | ,327*                 | 0,105      | 0,031 | 0,02                    | 0,64        |
|                      | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | ,307*                 | 0,106      | 0,044 | 0,00                    | 0,61        |
|                      |              | 6.001-8bin   | ,348*                 | 0,107      | 0,014 | 0,04                    | 0,65        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,173                 | 0,115      | 0,767 | -0,15                   | 0,50        |
|                      |              | 15bin+       | ,500*                 | 0,128      | 0,002 | 0,13                    | 0,87        |
|                      | 15bin+       | 3.001-6bin   | -0,193                | 0,095      | 0,401 | -0,48                   | 0,09        |
|                      |              | 6.001-8bin   | -0,152                | 0,096      | 0,733 | -0,44                   | 0,14        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -,327*                | 0,105      | 0,031 | -0,64                   | -0,02       |
|                      |              | 10.001-15bin | -,500*                | 0,128      | 0,002 | -0,87                   | -0,13       |
| s15                  | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | 0,054                 | 0,068      | 0,996 | -0,14                   | 0,24        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,013                | 0,077      | 1,000 | -0,23                   | 0,21        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,113                | 0,092      | 0,919 | -0,37                   | 0,15        |
|                      |              | 15bin+       | 0,206                 | 0,098      | 0,348 | -0,08                   | 0,50        |

| Multiple Comparisons |              |              |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|--------------|--------------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |              |              |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |              |              | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |              |              |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s15                  | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | -0,054                | 0,068      | 0,996 | -0,24                   | 0,14        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,067                | 0,075      | 0,991 | -0,28                   | 0,15        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,167                | 0,090      | 0,499 | -0,42                   | 0,09        |
|                      |              | 15bin+       | 0,152                 | 0,096      | 0,733 | -0,14                   | 0,44        |
|                      | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | 0,013                 | 0,077      | 1,000 | -0,21                   | 0,23        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,067                 | 0,075      | 0,991 | -0,15                   | 0,28        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,100                | 0,098      | 0,975 | -0,38                   | 0,18        |
|                      |              | 15bin+       | 0,218                 | 0,103      | 0,334 | -0,09                   | 0,52        |
|                      | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | 0,113                 | 0,092      | 0,919 | -0,15                   | 0,37        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,167                 | 0,090      | 0,499 | -0,09                   | 0,42        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,100                 | 0,098      | 0,975 | -0,18                   | 0,38        |
|                      |              | 15bin+       | 0,318                 | 0,114      | 0,070 | -0,01                   | 0,65        |
|                      | 15bin+       | 3.001-6bin   | -0,206                | 0,098      | 0,348 | -0,50                   | 0,08        |
|                      |              | 6.001-8bin   | -0,152                | 0,096      | 0,733 | -0,44                   | 0,14        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,218                | 0,103      | 0,334 | -0,52                   | 0,09        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,318                | 0,114      | 0,070 | -0,65                   | 0,01        |
| s16                  | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | 0,054                 | 0,069      | 0,996 | -0,14                   | 0,25        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,042                 | 0,075      | 1,000 | -0,17                   | 0,25        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,044                | 0,092      | 1,000 | -0,31                   | 0,22        |
|                      |              | 15bin+       | ,297*                 | 0,081      | 0,005 | 0,06                    | 0,53        |
|                      | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | -0,054                | 0,069      | 0,996 | -0,25                   | 0,14        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,012                | 0,072      | 1,000 | -0,22                   | 0,19        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,098                | 0,090      | 0,960 | -0,35                   | 0,16        |
|                      |              | 15bin+       | ,242*                 | 0,078      | 0,031 | 0,01                    | 0,47        |
|                      | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | -0,042                | 0,075      | 1,000 | -0,25                   | 0,17        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,012                 | 0,072      | 1,000 | -0,19                   | 0,22        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,086                | 0,095      | 0,989 | -0,36                   | 0,18        |
|                      |              | 15bin+       | ,255*                 | 0,084      | 0,035 | 0,01                    | 0,50        |
|                      | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | 0,044                 | 0,092      | 1,000 | -0,22                   | 0,31        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,098                 | 0,090      | 0,960 | -0,16                   | 0,35        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,086                 | 0,095      | 0,989 | -0,18                   | 0,36        |
|                      |              | 15bin+       | ,341*                 | 0,099      | 0,009 | 0,06                    | 0,63        |
|                      | 15bin+       | 3.001-6bin   | -,297*                | 0,081      | 0,005 | -0,53                   | -0,06       |
|                      |              | 6.001-8bin   | -,242*                | 0,078      | 0,031 | -0,47                   | -0,01       |
|                      |              | 8.001-10bin  | -,255*                | 0,084      | 0,035 | -0,50                   | -0,01       |
|                      |              | 10.001-15bin | -,341*                | 0,099      | 0,009 | -0,63                   | -0,06       |
| s17                  | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | 0,024                 | 0,069      | 1,000 | -0,17                   | 0,22        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,078                | 0,084      | 0,987 | -0,32                   | 0,16        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,156                | 0,092      | 0,618 | -0,42                   | 0,10        |
|                      |              | 15bin+       | 0,231                 | 0,098      | 0,212 | -0,06                   | 0,52        |
|                      | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | -0,024                | 0,069      | 1,000 | -0,22                   | 0,17        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,102                | 0,083      | 0,917 | -0,34                   | 0,13        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,179                | 0,091      | 0,398 | -0,44                   | 0,08        |
|                      |              | 15bin+       | 0,207                 | 0,097      | 0,327 | -0,08                   | 0,50        |
|                      | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | 0,078                 | 0,084      | 0,987 | -0,16                   | 0,32        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,102                 | 0,083      | 0,917 | -0,13                   | 0,34        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,077                | 0,103      | 0,998 | -0,37                   | 0,21        |
|                      |              | 15bin+       | 0,309                 | 0,108      | 0,059 | -0,01                   | 0,63        |

| Multiple Comparisons |              |              |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|--------------|--------------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |              |              |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |              |              | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |              |              |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s17                  | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | 0,156                 | 0,092      | 0,618 | -0,10                   | 0,42        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,179                 | 0,091      | 0,398 | -0,08                   | 0,44        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,077                 | 0,103      | 0,998 | -0,21                   | 0,37        |
|                      |              | 15bin+       | ,386*                 | 0,114      | 0,012 | 0,05                    | 0,72        |
|                      | 15bin+       | 3.001-6bin   | -0,231                | 0,098      | 0,212 | -0,52                   | 0,06        |
|                      |              | 6.001-8bin   | -0,207                | 0,097      | 0,327 | -0,50                   | 0,08        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,309                | 0,108      | 0,059 | -0,63                   | 0,01        |
|                      |              | 10.001-15bin | -,386*                | 0,114      | 0,012 | -0,72                   | -0,05       |
| s18                  | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | 0,256                 | 0,168      | 0,749 | -0,22                   | 0,73        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,427                | 0,169      | 0,112 | -0,90                   | 0,05        |
|                      |              | 10.001-15bin | -,618*                | 0,159      | 0,001 | -1,07                   | -0,17       |
|                      |              | 15bin+       | 0,245                 | 0,279      | 0,992 | -0,59                   | 1,09        |
|                      |              | 3.001-6bin   | -0,256                | 0,168      | 0,749 | -0,73                   | 0,22        |
|                      | 6.001-8bin   | 8.001-10bin  | -,683*                | 0,169      | 0,001 | -1,16                   | -0,21       |
|                      |              | 10.001-15bin | -,874*                | 0,160      | 0,000 | -1,33                   | -0,42       |
|                      |              | 15bin+       | -0,010                | 0,279      | 1,000 | -0,85                   | 0,83        |
|                      |              | 3.001-6bin   | 0,427                 | 0,169      | 0,112 | -0,05                   | 0,90        |
|                      | 8.001-10bin  | 6.001-8bin   | ,683*                 | 0,169      | 0,001 | 0,21                    | 1,16        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,191                | 0,160      | 0,932 | -0,65                   | 0,26        |
|                      |              | 15bin+       | 0,673                 | 0,279      | 0,201 | -0,17                   | 1,51        |
|                      |              | 3.001-6bin   | ,618*                 | 0,159      | 0,001 | 0,17                    | 1,07        |
|                      | 10.001-15bin | 6.001-8bin   | ,874*                 | 0,160      | 0,000 | 0,42                    | 1,33        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,191                 | 0,160      | 0,932 | -0,26                   | 0,65        |
|                      |              | 15bin+       | ,864*                 | 0,274      | 0,037 | 0,03                    | 1,69        |
|                      |              | 3.001-6bin   | -0,245                | 0,279      | 0,992 | -1,09                   | 0,59        |
|                      | 15bin+       | 6.001-8bin   | 0,010                 | 0,279      | 1,000 | -0,83                   | 0,85        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,673                | 0,279      | 0,201 | -1,51                   | 0,17        |
|                      |              | 10.001-15bin | -,864*                | 0,274      | 0,037 | -1,69                   | -0,03       |
| s19                  | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | 0,244                 | 0,166      | 0,781 | -0,22                   | 0,71        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,411                | 0,179      | 0,200 | -0,92                   | 0,09        |
|                      |              | 10.001-15bin | -,734*                | 0,161      | 0,000 | -1,19                   | -0,28       |
|                      |              | 15bin+       | -0,030                | 0,246      | 1,000 | -0,76                   | 0,70        |
|                      | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | -0,244                | 0,166      | 0,781 | -0,71                   | 0,22        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -,656*                | 0,177      | 0,003 | -1,16                   | -0,15       |
|                      |              | 10.001-15bin | -,979*                | 0,160      | 0,000 | -1,43                   | -0,53       |
|                      |              | 15bin+       | -0,274                | 0,245      | 0,957 | -1,01                   | 0,46        |
|                      | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | 0,411                 | 0,179      | 0,200 | -0,09                   | 0,92        |
|                      |              | 6.001-8bin   | ,656*                 | 0,177      | 0,003 | 0,15                    | 1,16        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,323                | 0,173      | 0,482 | -0,81                   | 0,17        |
|                      |              | 15bin+       | 0,382                 | 0,254      | 0,780 | -0,37                   | 1,13        |
|                      | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | ,734*                 | 0,161      | 0,000 | 0,28                    | 1,19        |
|                      |              | 6.001-8bin   | ,979*                 | 0,160      | 0,000 | 0,53                    | 1,43        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,323                 | 0,173      | 0,482 | -0,17                   | 0,81        |
|                      |              | 15bin+       | 0,705                 | 0,242      | 0,062 | -0,02                   | 1,43        |
|                      | 15bin+       | 3.001-6bin   | 0,030                 | 0,246      | 1,000 | -0,70                   | 0,76        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,274                 | 0,245      | 0,957 | -0,46                   | 1,01        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,382                | 0,254      | 0,780 | -1,13                   | 0,37        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,705                | 0,242      | 0,062 | -1,43                   | 0,02        |

| Multiple Comparisons |              |              |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|--------------|--------------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |              |              |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |              |              | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |              |              |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s20                  | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | -0,072                | 0,172      | 1,000 | -0,56                   | 0,41        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -,723*                | 0,169      | 0,000 | -1,20                   | -0,25       |
|                      |              | 10.001-15bin | -,986*                | 0,161      | 0,000 | -1,44                   | -0,53       |
|                      |              | 15bin+       | -,850*                | 0,201      | 0,001 | -1,44                   | -0,26       |
|                      | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | 0,072                 | 0,172      | 1,000 | -0,41                   | 0,56        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -,651*                | 0,171      | 0,002 | -1,13                   | -0,17       |
|                      |              | 10.001-15bin | -,914*                | 0,163      | 0,000 | -1,37                   | -0,45       |
|                      |              | 15bin+       | -,778*                | 0,203      | 0,004 | -1,37                   | -0,18       |
|                      | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | ,723*                 | 0,169      | 0,000 | 0,25                    | 1,20        |
|                      |              | 6.001-8bin   | ,651*                 | 0,171      | 0,002 | 0,17                    | 1,13        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,264                | 0,159      | 0,648 | -0,71                   | 0,19        |
|                      |              | 15bin+       | -0,127                | 0,200      | 0,999 | -0,71                   | 0,46        |
|                      | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | ,986*                 | 0,161      | 0,000 | 0,53                    | 1,44        |
|                      |              | 6.001-8bin   | ,914*                 | 0,163      | 0,000 | 0,45                    | 1,37        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,264                 | 0,159      | 0,648 | -0,19                   | 0,71        |
|                      |              | 15bin+       | 0,136                 | 0,193      | 0,999 | -0,43                   | 0,71        |
|                      | 15bin+       | 3.001-6bin   | ,850*                 | 0,201      | 0,001 | 0,26                    | 1,44        |
|                      |              | 6.001-8bin   | ,778*                 | 0,203      | 0,004 | 0,18                    | 1,37        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,127                 | 0,200      | 0,999 | -0,46                   | 0,71        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,136                | 0,193      | 0,999 | -0,71                   | 0,43        |
| s21                  | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | -0,431                | 0,177      | 0,145 | -0,93                   | 0,07        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -,980*                | 0,175      | 0,000 | -1,47                   | -0,48       |
|                      |              | 10.001-15bin | -1,148*               | 0,181      | 0,000 | -1,66                   | -0,64       |
|                      |              | 15bin+       | -,943*                | 0,257      | 0,008 | -1,71                   | -0,18       |
|                      | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | 0,431                 | 0,177      | 0,145 | -0,07                   | 0,93        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -,549*                | 0,176      | 0,020 | -1,04                   | -0,05       |
|                      |              | 10.001-15bin | -,717*                | 0,181      | 0,001 | -1,23                   | -0,21       |
|                      |              | 15bin+       | -0,513                | 0,257      | 0,425 | -1,28                   | 0,25        |
|                      | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | ,980*                 | 0,175      | 0,000 | 0,48                    | 1,47        |
|                      |              | 6.001-8bin   | ,549*                 | 0,176      | 0,020 | 0,05                    | 1,04        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,168                | 0,179      | 0,986 | -0,68                   | 0,34        |
|                      |              | 15bin+       | 0,036                 | 0,256      | 1,000 | -0,73                   | 0,80        |
|                      | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | 1,148*                | 0,181      | 0,000 | 0,64                    | 1,66        |
|                      |              | 6.001-8bin   | ,717*                 | 0,181      | 0,001 | 0,21                    | 1,23        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,168                 | 0,179      | 0,986 | -0,34                   | 0,68        |
|                      |              | 15bin+       | 0,205                 | 0,260      | 0,997 | -0,57                   | 0,98        |
|                      | 15bin+       | 3.001-6bin   | ,943*                 | 0,257      | 0,008 | 0,18                    | 1,71        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,513                 | 0,257      | 0,425 | -0,25                   | 1,28        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,036                | 0,256      | 1,000 | -0,80                   | 0,73        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,205                | 0,260      | 0,997 | -0,98                   | 0,57        |
| s22                  | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | 0,094                 | 0,081      | 0,937 | -0,13                   | 0,32        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,070                 | 0,085      | 0,995 | -0,17                   | 0,31        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,043                | 0,100      | 1,000 | -0,33                   | 0,24        |
|                      |              | 15bin+       | 0,161                 | 0,121      | 0,879 | -0,20                   | 0,52        |
|                      | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | -0,094                | 0,081      | 0,937 | -0,32                   | 0,13        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,024                | 0,081      | 1,000 | -0,25                   | 0,20        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,138                | 0,097      | 0,818 | -0,41                   | 0,14        |
|                      |              | 15bin+       | 0,067                 | 0,118      | 1,000 | -0,29                   | 0,42        |

| Multiple Comparisons |              |              |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|--------------|--------------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |              |              |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |              |              | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |              |              |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s22                  | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | -0,070                | 0,085      | 0,995 | -0,31                   | 0,17        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,024                 | 0,081      | 1,000 | -0,20                   | 0,25        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,114                | 0,100      | 0,950 | -0,40                   | 0,17        |
|                      |              | 15bin+       | 0,091                 | 0,121      | 0,998 | -0,27                   | 0,45        |
|                      | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | 0,043                 | 0,100      | 1,000 | -0,24                   | 0,33        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,138                 | 0,097      | 0,818 | -0,14                   | 0,41        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,114                 | 0,100      | 0,950 | -0,17                   | 0,40        |
|                      |              | 15bin+       | 0,205                 | 0,132      | 0,747 | -0,18                   | 0,59        |
|                      | 15bin+       | 3.001-6bin   | -0,161                | 0,121      | 0,879 | -0,52                   | 0,20        |
|                      |              | 6.001-8bin   | -0,067                | 0,118      | 1,000 | -0,42                   | 0,29        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,091                | 0,121      | 0,998 | -0,45                   | 0,27        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,205                | 0,132      | 0,747 | -0,59                   | 0,18        |
| s23                  | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | 0,056                 | 0,085      | 0,999 | -0,19                   | 0,30        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,082                 | 0,087      | 0,987 | -0,16                   | 0,33        |
|                      |              | 10.001-15bin | 0,023                 | 0,102      | 1,000 | -0,27                   | 0,31        |
|                      |              | 15bin+       | 0,136                 | 0,124      | 0,962 | -0,23                   | 0,50        |
|                      | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | -0,056                | 0,085      | 0,999 | -0,30                   | 0,19        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,026                 | 0,078      | 1,000 | -0,19                   | 0,25        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,033                | 0,094      | 1,000 | -0,30                   | 0,23        |
|                      |              | 15bin+       | 0,081                 | 0,118      | 0,999 | -0,27                   | 0,43        |
|                      | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | -0,082                | 0,087      | 0,987 | -0,33                   | 0,16        |
|                      |              | 6.001-8bin   | -0,026                | 0,078      | 1,000 | -0,25                   | 0,19        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,059                | 0,096      | 1,000 | -0,33                   | 0,21        |
|                      |              | 15bin+       | 0,055                 | 0,119      | 1,000 | -0,30                   | 0,41        |
|                      | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | -0,023                | 0,102      | 1,000 | -0,31                   | 0,27        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,033                 | 0,094      | 1,000 | -0,23                   | 0,30        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,059                 | 0,096      | 1,000 | -0,21                   | 0,33        |
|                      |              | 15bin+       | 0,114                 | 0,130      | 0,993 | -0,27                   | 0,50        |
|                      | 15bin+       | 3.001-6bin   | -0,136                | 0,124      | 0,962 | -0,50                   | 0,23        |
|                      |              | 6.001-8bin   | -0,081                | 0,118      | 0,999 | -0,43                   | 0,27        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,055                | 0,119      | 1,000 | -0,41                   | 0,30        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,114                | 0,130      | 0,993 | -0,50                   | 0,27        |
| s24                  | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | -0,351                | 0,162      | 0,270 | -0,81                   | 0,11        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -,987*                | 0,158      | 0,000 | -1,43                   | -0,54       |
|                      |              | 10.001-15bin | -1,042*               | 0,167      | 0,000 | -1,51                   | -0,57       |
|                      |              | 15bin+       | -1,406*               | 0,168      | 0,000 | -1,89                   | -0,92       |
|                      | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | 0,351                 | 0,162      | 0,270 | -0,11                   | 0,81        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -,636*                | 0,163      | 0,001 | -1,10                   | -0,18       |
|                      |              | 10.001-15bin | -,691*                | 0,171      | 0,001 | -1,17                   | -0,21       |
|                      |              | 15bin+       | -1,054*               | 0,172      | 0,000 | -1,55                   | -0,56       |
|                      | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | ,987*                 | 0,158      | 0,000 | 0,54                    | 1,43        |
|                      |              | 6.001-8bin   | ,636*                 | 0,163      | 0,001 | 0,18                    | 1,10        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,055                | 0,167      | 1,000 | -0,53                   | 0,42        |
|                      |              | 15bin+       | -0,418                | 0,168      | 0,146 | -0,91                   | 0,07        |
|                      | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | 1,042*                | 0,167      | 0,000 | 0,57                    | 1,51        |
|                      |              | 6.001-8bin   | ,691*                 | 0,171      | 0,001 | 0,21                    | 1,17        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,055                 | 0,167      | 1,000 | -0,42                   | 0,53        |
|                      |              | 15bin+       | -0,364                | 0,176      | 0,357 | -0,87                   | 0,15        |

| Multiple Comparisons |              |              |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|--------------|--------------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |              |              |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |              |              | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |              |              |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s24                  | 15bin+       | 3.001-6bin   | 1,406*                | 0,168      | 0,000 | 0,92                    | 1,89        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 1,054*                | 0,172      | 0,000 | 0,56                    | 1,55        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,418                 | 0,168      | 0,146 | -0,07                   | 0,91        |
|                      |              | 10.001-15bin | 0,364                 | 0,176      | 0,357 | -0,15                   | 0,87        |
| s25                  | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | 0,078                 | 0,078      | 0,978 | -0,14                   | 0,30        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,080                 | 0,082      | 0,982 | -0,15                   | 0,31        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,075                | 0,096      | 0,997 | -0,35                   | 0,20        |
|                      |              | 15bin+       | 0,152                 | 0,113      | 0,871 | -0,18                   | 0,49        |
|                      | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | -0,078                | 0,078      | 0,978 | -0,30                   | 0,14        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,002                 | 0,078      | 1,000 | -0,22                   | 0,22        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,153                | 0,094      | 0,668 | -0,42                   | 0,11        |
|                      |              | 15bin+       | 0,074                 | 0,110      | 0,999 | -0,26                   | 0,40        |
|                      | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | -0,080                | 0,082      | 0,982 | -0,31                   | 0,15        |
|                      |              | 6.001-8bin   | -0,002                | 0,078      | 1,000 | -0,22                   | 0,22        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,155                | 0,097      | 0,699 | -0,43                   | 0,12        |
|                      |              | 15bin+       | 0,073                 | 0,113      | 0,999 | -0,26                   | 0,41        |
|                      | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | 0,075                 | 0,096      | 0,997 | -0,20                   | 0,35        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,153                 | 0,094      | 0,668 | -0,11                   | 0,42        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,155                 | 0,097      | 0,699 | -0,12                   | 0,43        |
|                      |              | 15bin+       | 0,227                 | 0,124      | 0,533 | -0,14                   | 0,59        |
|                      | 15bin+       | 3.001-6bin   | -0,152                | 0,113      | 0,871 | -0,49                   | 0,18        |
|                      |              | 6.001-8bin   | -0,074                | 0,110      | 0,999 | -0,40                   | 0,26        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,073                | 0,113      | 0,999 | -0,41                   | 0,26        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,227                | 0,124      | 0,533 | -0,59                   | 0,14        |
| s26                  | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | -0,185                | 0,115      | 0,686 | -0,51                   | 0,14        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,140                | 0,113      | 0,913 | -0,46                   | 0,18        |
|                      |              | 10.001-15bin | -,508*                | 0,139      | 0,004 | -0,90                   | -0,11       |
|                      |              | 15bin+       | -0,485                | 0,202      | 0,210 | -1,10                   | 0,13        |
|                      | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | 0,185                 | 0,115      | 0,686 | -0,14                   | 0,51        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,045                 | 0,123      | 1,000 | -0,30                   | 0,39        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,323                | 0,147      | 0,258 | -0,74                   | 0,09        |
|                      |              | 15bin+       | -0,301                | 0,208      | 0,821 | -0,93                   | 0,33        |
|                      | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | 0,140                 | 0,113      | 0,913 | -0,18                   | 0,46        |
|                      |              | 6.001-8bin   | -0,045                | 0,123      | 1,000 | -0,39                   | 0,30        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,368                | 0,146      | 0,117 | -0,78                   | 0,04        |
|                      |              | 15bin+       | -0,345                | 0,207      | 0,670 | -0,97                   | 0,28        |
|                      | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | ,508*                 | 0,139      | 0,004 | 0,11                    | 0,90        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,323                 | 0,147      | 0,258 | -0,09                   | 0,74        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,368                 | 0,146      | 0,117 | -0,04                   | 0,78        |
|                      |              | 15bin+       | 0,023                 | 0,222      | 1,000 | -0,64                   | 0,68        |
|                      | 15bin+       | 3.001-6bin   | 0,485                 | 0,202      | 0,210 | -0,13                   | 1,10        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,301                 | 0,208      | 0,821 | -0,33                   | 0,93        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,345                 | 0,207      | 0,670 | -0,28                   | 0,97        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,023                | 0,222      | 1,000 | -0,68                   | 0,64        |

| Multiple Comparisons |              |              |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|--------------|--------------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |              |              |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |              |              | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |              |              |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s27                  | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | 0,311                 | 0,140      | 0,242 | -0,08                   | 0,71        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,220                | 0,168      | 0,880 | -0,70                   | 0,26        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,419                | 0,168      | 0,127 | -0,90                   | 0,06        |
|                      |              | 15bin+       | -0,130                | 0,199      | 0,999 | -0,72                   | 0,46        |
|                      | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | -0,311                | 0,140      | 0,242 | -0,71                   | 0,08        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -,532*                | 0,163      | 0,013 | -0,99                   | -0,07       |
|                      |              | 10.001-15bin | -,730*                | 0,163      | 0,000 | -1,19                   | -0,27       |
|                      |              | 15bin+       | -0,441                | 0,195      | 0,265 | -1,02                   | 0,14        |
|                      | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | 0,220                 | 0,168      | 0,880 | -0,26                   | 0,70        |
|                      |              | 6.001-8bin   | ,532*                 | 0,163      | 0,013 | 0,07                    | 0,99        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,199                | 0,188      | 0,968 | -0,73                   | 0,33        |
|                      |              | 15bin+       | 0,091                 | 0,216      | 1,000 | -0,54                   | 0,72        |
|                      | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | 0,419                 | 0,168      | 0,127 | -0,06                   | 0,90        |
|                      |              | 6.001-8bin   | ,730*                 | 0,163      | 0,000 | 0,27                    | 1,19        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,199                 | 0,188      | 0,968 | -0,33                   | 0,73        |
|                      |              | 15bin+       | 0,290                 | 0,216      | 0,873 | -0,34                   | 0,92        |
|                      | 15bin+       | 3.001-6bin   | 0,130                 | 0,199      | 0,999 | -0,46                   | 0,72        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,441                 | 0,195      | 0,265 | -0,14                   | 1,02        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,091                | 0,216      | 1,000 | -0,72                   | 0,54        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,290                | 0,216      | 0,873 | -0,92                   | 0,34        |
| s28                  | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | -0,108                | 0,079      | 0,847 | -0,33                   | 0,11        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,107                | 0,085      | 0,905 | -0,35                   | 0,13        |
|                      |              | 10.001-15bin | -,389*                | 0,110      | 0,006 | -0,70                   | -0,07       |
|                      |              | 15bin+       | -0,525                | 0,234      | 0,299 | -1,25                   | 0,20        |
|                      | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | 0,108                 | 0,079      | 0,847 | -0,11                   | 0,33        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,002                 | 0,087      | 1,000 | -0,24                   | 0,25        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,280                | 0,112      | 0,123 | -0,60                   | 0,04        |
|                      |              | 15bin+       | -0,417                | 0,235      | 0,606 | -1,14                   | 0,31        |
|                      | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | 0,107                 | 0,085      | 0,905 | -0,13                   | 0,35        |
|                      |              | 6.001-8bin   | -0,002                | 0,087      | 1,000 | -0,25                   | 0,24        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,282                | 0,116      | 0,150 | -0,61                   | 0,05        |
|                      |              | 15bin+       | -0,418                | 0,237      | 0,611 | -1,15                   | 0,31        |
|                      | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | ,389*                 | 0,110      | 0,006 | 0,07                    | 0,70        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,280                 | 0,112      | 0,123 | -0,04                   | 0,60        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,282                 | 0,116      | 0,150 | -0,05                   | 0,61        |
|                      |              | 15bin+       | -0,136                | 0,247      | 1,000 | -0,89                   | 0,61        |
|                      | 15bin+       | 3.001-6bin   | 0,525                 | 0,234      | 0,299 | -0,20                   | 1,25        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,417                 | 0,235      | 0,606 | -0,31                   | 1,14        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,418                 | 0,237      | 0,611 | -0,31                   | 1,15        |
|                      |              | 10.001-15bin | 0,136                 | 0,247      | 1,000 | -0,61                   | 0,89        |
| s29                  | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | -0,072                | 0,069      | 0,971 | -0,27                   | 0,12        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,036                | 0,077      | 1,000 | -0,25                   | 0,18        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,214                | 0,090      | 0,177 | -0,47                   | 0,04        |
|                      |              | 15bin+       | 0,127                 | 0,108      | 0,943 | -0,20                   | 0,45        |
|                      | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | 0,072                 | 0,069      | 0,971 | -0,12                   | 0,27        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,036                 | 0,078      | 1,000 | -0,19                   | 0,26        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,141                | 0,092      | 0,735 | -0,40                   | 0,12        |
|                      |              | 15bin+       | 0,199                 | 0,109      | 0,552 | -0,13                   | 0,53        |

| Multiple Comparisons |              |              |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|--------------|--------------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |              |              |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |              |              | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |              |              |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s29                  | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | 0,036                 | 0,077      | 1,000 | -0,18                   | 0,25        |
|                      |              | 6.001-8bin   | -0,036                | 0,078      | 1,000 | -0,26                   | 0,19        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,177                | 0,097      | 0,516 | -0,45                   | 0,10        |
|                      |              | 15bin+       | 0,164                 | 0,114      | 0,825 | -0,18                   | 0,50        |
|                      | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | 0,214                 | 0,090      | 0,177 | -0,04                   | 0,47        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,141                 | 0,092      | 0,735 | -0,12                   | 0,40        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,177                 | 0,097      | 0,516 | -0,10                   | 0,45        |
|                      |              | 15bin+       | 0,341                 | 0,124      | 0,078 | -0,02                   | 0,70        |
|                      | 15bin+       | 3.001-6bin   | -0,127                | 0,108      | 0,943 | -0,45                   | 0,20        |
|                      |              | 6.001-8bin   | -0,199                | 0,109      | 0,552 | -0,53                   | 0,13        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,164                | 0,114      | 0,825 | -0,50                   | 0,18        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,341                | 0,124      | 0,078 | -0,70                   | 0,02        |
| s30                  | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | 0,010                 | 0,073      | 1,000 | -0,20                   | 0,22        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,031                 | 0,081      | 1,000 | -0,20                   | 0,26        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,110                | 0,095      | 0,943 | -0,38                   | 0,16        |
|                      |              | 15bin+       | -0,042                | 0,122      | 1,000 | -0,41                   | 0,32        |
|                      | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | -0,010                | 0,073      | 1,000 | -0,22                   | 0,20        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,021                 | 0,076      | 1,000 | -0,19                   | 0,24        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,120                | 0,091      | 0,877 | -0,38                   | 0,14        |
|                      |              | 15bin+       | -0,052                | 0,119      | 1,000 | -0,41                   | 0,31        |
|                      | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | -0,031                | 0,081      | 1,000 | -0,26                   | 0,20        |
|                      |              | 6.001-8bin   | -0,021                | 0,076      | 1,000 | -0,24                   | 0,19        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,141                | 0,097      | 0,803 | -0,42                   | 0,14        |
|                      |              | 15bin+       | -0,073                | 0,124      | 1,000 | -0,44                   | 0,30        |
|                      | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | 0,110                 | 0,095      | 0,943 | -0,16                   | 0,38        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,120                 | 0,091      | 0,877 | -0,14                   | 0,38        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,141                 | 0,097      | 0,803 | -0,14                   | 0,42        |
|                      |              | 15bin+       | 0,068                 | 0,133      | 1,000 | -0,32                   | 0,46        |
|                      | 15bin+       | 3.001-6bin   | 0,042                 | 0,122      | 1,000 | -0,32                   | 0,41        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,052                 | 0,119      | 1,000 | -0,31                   | 0,41        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,073                 | 0,124      | 1,000 | -0,30                   | 0,44        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,068                | 0,133      | 1,000 | -0,46                   | 0,32        |
| s31                  | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | -0,101                | 0,063      | 0,689 | -0,28                   | 0,08        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,040                | 0,069      | 1,000 | -0,24                   | 0,16        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,190                | 0,088      | 0,285 | -0,44                   | 0,06        |
|                      |              | 15bin+       | -0,076                | 0,113      | 0,999 | -0,42                   | 0,27        |
|                      | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | 0,101                 | 0,063      | 0,689 | -0,08                   | 0,28        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,062                 | 0,073      | 0,994 | -0,14                   | 0,27        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,088                | 0,091      | 0,982 | -0,35                   | 0,17        |
|                      |              | 15bin+       | 0,025                 | 0,115      | 1,000 | -0,32                   | 0,37        |
|                      | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | 0,040                 | 0,069      | 1,000 | -0,16                   | 0,24        |
|                      |              | 6.001-8bin   | -0,062                | 0,073      | 0,994 | -0,27                   | 0,14        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,150                | 0,095      | 0,709 | -0,42                   | 0,12        |
|                      |              | 15bin+       | -0,036                | 0,118      | 1,000 | -0,39                   | 0,32        |
|                      | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | 0,190                 | 0,088      | 0,285 | -0,06                   | 0,44        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,088                 | 0,091      | 0,982 | -0,17                   | 0,35        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,150                 | 0,095      | 0,709 | -0,12                   | 0,42        |
|                      |              | 15bin+       | 0,114                 | 0,130      | 0,993 | -0,27                   | 0,50        |

| Multiple Comparisons |              |              |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|--------------|--------------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |              |              |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |              |              | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |              |              |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s31                  | 15bin+       | 3.001-6bin   | 0,076                 | 0,113      | 0,999 | -0,27                   | 0,42        |
|                      |              | 6.001-8bin   | -0,025                | 0,115      | 1,000 | -0,37                   | 0,32        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,036                 | 0,118      | 1,000 | -0,32                   | 0,39        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,114                | 0,130      | 0,993 | -0,50                   | 0,27        |
| s32                  | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | -0,076                | 0,064      | 0,929 | -0,26                   | 0,10        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,015                | 0,070      | 1,000 | -0,21                   | 0,18        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,210                | 0,088      | 0,173 | -0,46                   | 0,04        |
|                      |              | 15bin+       | -0,051                | 0,113      | 1,000 | -0,39                   | 0,29        |
|                      | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | 0,076                 | 0,064      | 0,929 | -0,10                   | 0,26        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,062                 | 0,073      | 0,994 | -0,14                   | 0,27        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,134                | 0,091      | 0,785 | -0,39                   | 0,12        |
|                      |              | 15bin+       | 0,025                 | 0,115      | 1,000 | -0,32                   | 0,37        |
|                      | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | 0,015                 | 0,070      | 1,000 | -0,18                   | 0,21        |
|                      |              | 6.001-8bin   | -0,062                | 0,073      | 0,994 | -0,27                   | 0,14        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,195                | 0,095      | 0,344 | -0,47                   | 0,07        |
|                      |              | 15bin+       | -0,036                | 0,118      | 1,000 | -0,39                   | 0,32        |
|                      | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | 0,210                 | 0,088      | 0,173 | -0,04                   | 0,46        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,134                 | 0,091      | 0,785 | -0,12                   | 0,39        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,195                 | 0,095      | 0,344 | -0,07                   | 0,47        |
|                      |              | 15bin+       | 0,159                 | 0,130      | 0,926 | -0,22                   | 0,54        |
|                      | 15bin+       | 3.001-6bin   | 0,051                 | 0,113      | 1,000 | -0,29                   | 0,39        |
|                      |              | 6.001-8bin   | -0,025                | 0,115      | 1,000 | -0,37                   | 0,32        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,036                 | 0,118      | 1,000 | -0,32                   | 0,39        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,159                | 0,130      | 0,926 | -0,54                   | 0,22        |
| s33                  | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | -0,058                | 0,069      | 0,994 | -0,25                   | 0,14        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,073                | 0,082      | 0,991 | -0,30                   | 0,16        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,168                | 0,092      | 0,508 | -0,43                   | 0,09        |
|                      |              | 15bin+       | 0,036                 | 0,116      | 1,000 | -0,31                   | 0,39        |
|                      | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | 0,058                 | 0,069      | 0,994 | -0,14                   | 0,25        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,014                | 0,081      | 1,000 | -0,24                   | 0,22        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,110                | 0,091      | 0,926 | -0,37                   | 0,15        |
|                      |              | 15bin+       | 0,095                 | 0,115      | 0,996 | -0,25                   | 0,44        |
|                      | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | 0,073                 | 0,082      | 0,991 | -0,16                   | 0,30        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,014                 | 0,081      | 1,000 | -0,22                   | 0,24        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,095                | 0,101      | 0,986 | -0,38                   | 0,19        |
|                      |              | 15bin+       | 0,109                 | 0,124      | 0,992 | -0,26                   | 0,48        |
|                      | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | 0,168                 | 0,092      | 0,508 | -0,09                   | 0,43        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,110                 | 0,091      | 0,926 | -0,15                   | 0,37        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,095                 | 0,101      | 0,986 | -0,19                   | 0,38        |
|                      |              | 15bin+       | 0,205                 | 0,130      | 0,731 | -0,18                   | 0,59        |
|                      | 15bin+       | 3.001-6bin   | -0,036                | 0,116      | 1,000 | -0,39                   | 0,31        |
|                      |              | 6.001-8bin   | -0,095                | 0,115      | 0,996 | -0,44                   | 0,25        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,109                | 0,124      | 0,992 | -0,48                   | 0,26        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,205                | 0,130      | 0,731 | -0,59                   | 0,18        |
| s34                  | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | -0,046                | 0,062      | 0,998 | -0,22                   | 0,13        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,015                 | 0,068      | 1,000 | -0,18                   | 0,21        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,144                | 0,088      | 0,661 | -0,39                   | 0,11        |
|                      |              | 15bin+       | ,288*                 | 0,042      | 0,000 | 0,17                    | 0,41        |

| Multiple Comparisons |              |              |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|--------------|--------------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |              |              |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |              |              | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |              |              |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s35                  | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | 0,046                 | 0,062      | 0,998 | -0,13                   | 0,22        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,061                 | 0,070      | 0,993 | -0,14                   | 0,26        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,098                | 0,090      | 0,960 | -0,35                   | 0,16        |
|                      |              | 15bin+       | ,333*                 | 0,046      | 0,000 | 0,20                    | 0,46        |
|                      | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | -0,015                | 0,068      | 1,000 | -0,21                   | 0,18        |
|                      |              | 6.001-8bin   | -0,061                | 0,070      | 0,993 | -0,26                   | 0,14        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,159                | 0,094      | 0,617 | -0,43                   | 0,11        |
|                      |              | 15bin+       | ,273*                 | 0,053      | 0,000 | 0,12                    | 0,42        |
|                      | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | 0,144                 | 0,088      | 0,661 | -0,11                   | 0,39        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,098                 | 0,090      | 0,960 | -0,16                   | 0,35        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,159                 | 0,094      | 0,617 | -0,11                   | 0,43        |
|                      |              | 15bin+       | ,432*                 | 0,077      | 0,000 | 0,21                    | 0,65        |
|                      | 15bin+       | 3.001-6bin   | -,288*                | 0,042      | 0,000 | -0,41                   | -0,17       |
|                      |              | 6.001-8bin   | -,333*                | 0,046      | 0,000 | -0,46                   | -0,20       |
|                      |              | 8.001-10bin  | -,273*                | 0,053      | 0,000 | -0,42                   | -0,12       |
|                      |              | 10.001-15bin | -,432*                | 0,077      | 0,000 | -0,65                   | -0,21       |
| s35                  | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | 0,015                 | 0,072      | 1,000 | -0,19                   | 0,22        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,017                 | 0,077      | 1,000 | -0,20                   | 0,23        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,160                | 0,094      | 0,614 | -0,43                   | 0,11        |
|                      |              | 15bin+       | 0,181                 | 0,100      | 0,554 | -0,11                   | 0,48        |
|                      | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | -0,015                | 0,072      | 1,000 | -0,22                   | 0,19        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,002                 | 0,074      | 1,000 | -0,21                   | 0,21        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,176                | 0,091      | 0,443 | -0,44                   | 0,08        |
|                      |              | 15bin+       | 0,165                 | 0,097      | 0,640 | -0,12                   | 0,45        |
|                      | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | -0,017                | 0,077      | 1,000 | -0,23                   | 0,20        |
|                      |              | 6.001-8bin   | -0,002                | 0,074      | 1,000 | -0,21                   | 0,21        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,177                | 0,095      | 0,487 | -0,45                   | 0,09        |
|                      |              | 15bin+       | 0,164                 | 0,101      | 0,695 | -0,13                   | 0,46        |
|                      | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | 0,160                 | 0,094      | 0,614 | -0,11                   | 0,43        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,176                 | 0,091      | 0,443 | -0,08                   | 0,44        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,177                 | 0,095      | 0,487 | -0,09                   | 0,45        |
|                      |              | 15bin+       | ,341*                 | 0,114      | 0,041 | 0,01                    | 0,67        |
|                      | 15bin+       | 3.001-6bin   | -0,181                | 0,100      | 0,554 | -0,48                   | 0,11        |
|                      |              | 6.001-8bin   | -0,165                | 0,097      | 0,640 | -0,45                   | 0,12        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,164                | 0,101      | 0,695 | -0,46                   | 0,13        |
|                      |              | 10.001-15bin | -,341*                | 0,114      | 0,041 | -0,67                   | -0,01       |
| s36                  | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | 0,051                 | 0,074      | 0,999 | -0,16                   | 0,26        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,067                 | 0,079      | 0,993 | -0,15                   | 0,29        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,201                | 0,103      | 0,412 | -0,49                   | 0,09        |
|                      |              | 15bin+       | ,322*                 | 0,084      | 0,003 | 0,08                    | 0,57        |
|                      | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | -0,051                | 0,074      | 0,999 | -0,26                   | 0,16        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,016                 | 0,074      | 1,000 | -0,19                   | 0,22        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,253                | 0,099      | 0,113 | -0,53                   | 0,03        |
|                      |              | 15bin+       | ,270*                 | 0,080      | 0,013 | 0,04                    | 0,50        |
|                      | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | -0,067                | 0,079      | 0,993 | -0,29                   | 0,15        |
|                      |              | 6.001-8bin   | -0,016                | 0,074      | 1,000 | -0,22                   | 0,19        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,268                | 0,102      | 0,093 | -0,56                   | 0,02        |
|                      |              | 15bin+       | ,255*                 | 0,084      | 0,035 | 0,01                    | 0,50        |

| Multiple Comparisons |              |              |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|--------------|--------------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |              |              |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |              |              | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |              |              |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s36                  | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | 0,201                 | 0,103      | 0,412 | -0,09                   | 0,49        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,253                 | 0,099      | 0,113 | -0,03                   | 0,53        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,268                 | 0,102      | 0,093 | -0,02                   | 0,56        |
|                      |              | 15bin+       | ,523*                 | 0,107      | 0,000 | 0,22                    | 0,83        |
|                      | 15bin+       | 3.001-6bin   | -,322*                | 0,084      | 0,003 | -0,57                   | -0,08       |
|                      |              | 6.001-8bin   | -,270*                | 0,080      | 0,013 | -0,50                   | -0,04       |
|                      |              | 8.001-10bin  | -,255*                | 0,084      | 0,035 | -0,50                   | -0,01       |
|                      |              | 10.001-15bin | -,523*                | 0,107      | 0,000 | -0,83                   | -0,22       |
| s37                  | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | -0,093                | 0,067      | 0,840 | -0,28                   | 0,10        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,028                 | 0,071      | 1,000 | -0,17                   | 0,23        |
|                      |              | 10.001-15bin | -,299*                | 0,097      | 0,025 | -0,57                   | -0,02       |
|                      |              | 15bin+       | 0,065                 | 0,107      | 1,000 | -0,26                   | 0,39        |
|                      | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | 0,093                 | 0,067      | 0,840 | -0,10                   | 0,28        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,121                 | 0,074      | 0,656 | -0,09                   | 0,33        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,206                | 0,099      | 0,334 | -0,49                   | 0,08        |
|                      |              | 15bin+       | 0,158                 | 0,109      | 0,821 | -0,17                   | 0,49        |
|                      | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | -0,028                | 0,071      | 1,000 | -0,23                   | 0,17        |
|                      |              | 6.001-8bin   | -0,121                | 0,074      | 0,656 | -0,33                   | 0,09        |
|                      |              | 10.001-15bin | -,327*                | 0,102      | 0,016 | -0,62                   | -0,04       |
|                      |              | 15bin+       | 0,036                 | 0,111      | 1,000 | -0,30                   | 0,37        |
|                      | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | ,299*                 | 0,097      | 0,025 | 0,02                    | 0,57        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,206                 | 0,099      | 0,334 | -0,08                   | 0,49        |
|                      |              | 8.001-10bin  | ,327*                 | 0,102      | 0,016 | 0,04                    | 0,62        |
|                      |              | 15bin+       | 0,364                 | 0,130      | 0,066 | -0,01                   | 0,74        |
|                      | 15bin+       | 3.001-6bin   | -0,065                | 0,107      | 1,000 | -0,39                   | 0,26        |
|                      |              | 6.001-8bin   | -0,158                | 0,109      | 0,821 | -0,49                   | 0,17        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,036                | 0,111      | 1,000 | -0,37                   | 0,30        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,364                | 0,130      | 0,066 | -0,74                   | 0,01        |
| s38                  | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | -0,049                | 0,076      | 0,999 | -0,26                   | 0,17        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,072                | 0,086      | 0,995 | -0,31                   | 0,17        |
|                      |              | 10.001-15bin | -,335*                | 0,116      | 0,044 | -0,67                   | 0,00        |
|                      |              | 15bin+       | -0,108                | 0,154      | 0,999 | -0,57                   | 0,36        |
|                      | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | 0,049                 | 0,076      | 0,999 | -0,17                   | 0,26        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,023                | 0,084      | 1,000 | -0,26                   | 0,21        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,287                | 0,114      | 0,127 | -0,61                   | 0,04        |
|                      |              | 15bin+       | -0,059                | 0,152      | 1,000 | -0,52                   | 0,40        |
|                      | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | 0,072                 | 0,086      | 0,995 | -0,17                   | 0,31        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,023                 | 0,084      | 1,000 | -0,21                   | 0,26        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,264                | 0,121      | 0,271 | -0,61                   | 0,08        |
|                      |              | 15bin+       | -0,036                | 0,157      | 1,000 | -0,51                   | 0,44        |
|                      | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | ,335*                 | 0,116      | 0,044 | 0,00                    | 0,67        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,287                 | 0,114      | 0,127 | -0,04                   | 0,61        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,264                 | 0,121      | 0,271 | -0,08                   | 0,61        |
|                      |              | 15bin+       | 0,227                 | 0,176      | 0,896 | -0,29                   | 0,74        |
|                      | 15bin+       | 3.001-6bin   | 0,108                 | 0,154      | 0,999 | -0,36                   | 0,57        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,059                 | 0,152      | 1,000 | -0,40                   | 0,52        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,036                 | 0,157      | 1,000 | -0,44                   | 0,51        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,227                | 0,176      | 0,896 | -0,74                   | 0,29        |

| Multiple Comparisons |              |              |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|--------------|--------------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |              |              |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |              |              | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |              |              |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s39                  | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | 0,056                 | 0,185      | 1,000 | -0,47                   | 0,58        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,461                | 0,191      | 0,153 | -1,00                   | 0,08        |
|                      |              | 10.001-15bin | -,788*                | 0,191      | 0,001 | -1,33                   | -0,25       |
|                      |              | 15bin+       | -,898*                | 0,207      | 0,001 | -1,50                   | -0,29       |
|                      | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | -0,056                | 0,185      | 1,000 | -0,58                   | 0,47        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,517                | 0,195      | 0,083 | -1,07                   | 0,03        |
|                      |              | 10.001-15bin | -,843*                | 0,195      | 0,000 | -1,40                   | -0,29       |
|                      |              | 15bin+       | -,953*                | 0,211      | 0,000 | -1,57                   | -0,34       |
|                      | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | 0,461                 | 0,191      | 0,153 | -0,08                   | 1,00        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,517                 | 0,195      | 0,083 | -0,03                   | 1,07        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,326                | 0,201      | 0,675 | -0,90                   | 0,24        |
|                      |              | 15bin+       | -0,436                | 0,217      | 0,394 | -1,07                   | 0,19        |
|                      | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | ,788*                 | 0,191      | 0,001 | 0,25                    | 1,33        |
|                      |              | 6.001-8bin   | ,843*                 | 0,195      | 0,000 | 0,29                    | 1,40        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,326                 | 0,201      | 0,675 | -0,24                   | 0,90        |
|                      |              | 15bin+       | -0,110                | 0,217      | 1,000 | -0,74                   | 0,52        |
|                      | 15bin+       | 3.001-6bin   | ,898*                 | 0,207      | 0,001 | 0,29                    | 1,50        |
|                      |              | 6.001-8bin   | ,953*                 | 0,211      | 0,000 | 0,34                    | 1,57        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,436                 | 0,217      | 0,394 | -0,19                   | 1,07        |
|                      |              | 10.001-15bin | 0,110                 | 0,217      | 1,000 | -0,52                   | 0,74        |
| s40                  | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | -0,069                | 0,069      | 0,978 | -0,26                   | 0,13        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,152                | 0,088      | 0,588 | -0,40                   | 0,10        |
|                      |              | 10.001-15bin | -,398*                | 0,112      | 0,005 | -0,72                   | -0,08       |
|                      |              | 15bin+       | -0,352                | 0,215      | 0,704 | -1,02                   | 0,31        |
|                      | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | 0,069                 | 0,069      | 0,978 | -0,13                   | 0,26        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,083                | 0,091      | 0,989 | -0,34                   | 0,18        |
|                      |              | 10.001-15bin | -,328*                | 0,114      | 0,047 | -0,65                   | 0,00        |
|                      |              | 15bin+       | -0,283                | 0,216      | 0,897 | -0,95                   | 0,38        |
|                      | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | 0,152                 | 0,088      | 0,588 | -0,10                   | 0,40        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,083                 | 0,091      | 0,989 | -0,18                   | 0,34        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,245                | 0,126      | 0,426 | -0,60                   | 0,11        |
|                      |              | 15bin+       | -0,200                | 0,223      | 0,991 | -0,88                   | 0,48        |
|                      | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | ,398*                 | 0,112      | 0,005 | 0,08                    | 0,72        |
|                      |              | 6.001-8bin   | ,328*                 | 0,114      | 0,047 | 0,00                    | 0,65        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,245                 | 0,126      | 0,426 | -0,11                   | 0,60        |
|                      |              | 15bin+       | 0,045                 | 0,233      | 1,000 | -0,66                   | 0,75        |
|                      | 15bin+       | 3.001-6bin   | 0,352                 | 0,215      | 0,704 | -0,31                   | 1,02        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,283                 | 0,216      | 0,897 | -0,38                   | 0,95        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,200                 | 0,223      | 0,991 | -0,48                   | 0,88        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,045                | 0,233      | 1,000 | -0,75                   | 0,66        |
| s41                  | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | 0,006                 | 0,070      | 1,000 | -0,19                   | 0,20        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,034                 | 0,078      | 1,000 | -0,19                   | 0,25        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,198                | 0,097      | 0,350 | -0,47                   | 0,08        |
|                      |              | 15bin+       | -0,130                | 0,201      | 0,999 | -0,75                   | 0,49        |
|                      | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | -0,006                | 0,070      | 1,000 | -0,20                   | 0,19        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,029                 | 0,073      | 1,000 | -0,18                   | 0,23        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,203                | 0,093      | 0,265 | -0,47                   | 0,06        |
|                      |              | 15bin+       | -0,135                | 0,200      | 0,999 | -0,75                   | 0,48        |

| Multiple Comparisons |              |              |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|--------------|--------------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |              |              |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |              |              | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |              |              |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s41                  | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | -0,034                | 0,078      | 1,000 | -0,25                   | 0,19        |
|                      |              | 6.001-8bin   | -0,029                | 0,073      | 1,000 | -0,23                   | 0,18        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,232                | 0,099      | 0,184 | -0,51                   | 0,05        |
|                      |              | 15bin+       | -0,164                | 0,203      | 0,996 | -0,79                   | 0,46        |
|                      | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | 0,198                 | 0,097      | 0,350 | -0,08                   | 0,47        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,203                 | 0,093      | 0,265 | -0,06                   | 0,47        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,232                 | 0,099      | 0,184 | -0,05                   | 0,51        |
|                      |              | 15bin+       | 0,068                 | 0,210      | 1,000 | -0,57                   | 0,71        |
|                      | 15bin+       | 3.001-6bin   | 0,130                 | 0,201      | 0,999 | -0,49                   | 0,75        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,135                 | 0,200      | 0,999 | -0,48                   | 0,75        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,164                 | 0,203      | 0,996 | -0,46                   | 0,79        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,068                | 0,210      | 1,000 | -0,71                   | 0,57        |
| s42                  | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | -0,010                | 0,071      | 1,000 | -0,21                   | 0,19        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,083                 | 0,077      | 0,963 | -0,13                   | 0,30        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,117                | 0,094      | 0,910 | -0,38                   | 0,15        |
|                      |              | 15bin+       | 0,065                 | 0,111      | 1,000 | -0,27                   | 0,40        |
|                      | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | 0,010                 | 0,071      | 1,000 | -0,19                   | 0,21        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,093                 | 0,072      | 0,895 | -0,11                   | 0,30        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,107                | 0,090      | 0,933 | -0,36                   | 0,15        |
|                      |              | 15bin+       | 0,074                 | 0,108      | 0,999 | -0,25                   | 0,40        |
|                      | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | -0,083                | 0,077      | 0,963 | -0,30                   | 0,13        |
|                      |              | 6.001-8bin   | -0,093                | 0,072      | 0,895 | -0,30                   | 0,11        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,200                | 0,095      | 0,315 | -0,47                   | 0,07        |
|                      |              | 15bin+       | -0,018                | 0,112      | 1,000 | -0,35                   | 0,32        |
|                      | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | 0,117                 | 0,094      | 0,910 | -0,15                   | 0,38        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,107                 | 0,090      | 0,933 | -0,15                   | 0,36        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,200                 | 0,095      | 0,315 | -0,07                   | 0,47        |
|                      |              | 15bin+       | 0,182                 | 0,124      | 0,802 | -0,18                   | 0,55        |
|                      | 15bin+       | 3.001-6bin   | -0,065                | 0,111      | 1,000 | -0,40                   | 0,27        |
|                      |              | 6.001-8bin   | -0,074                | 0,108      | 0,999 | -0,40                   | 0,25        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,018                 | 0,112      | 1,000 | -0,32                   | 0,35        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,182                | 0,124      | 0,802 | -0,55                   | 0,18        |
| s43                  | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | -0,004                | 0,069      | 1,000 | -0,20                   | 0,19        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,033                 | 0,076      | 1,000 | -0,18                   | 0,25        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,190                | 0,084      | 0,231 | -0,43                   | 0,05        |
|                      |              | 15bin+       | 0,106                 | 0,099      | 0,968 | -0,19                   | 0,40        |
|                      | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | 0,004                 | 0,069      | 1,000 | -0,19                   | 0,20        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,037                 | 0,071      | 1,000 | -0,16                   | 0,24        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,186                | 0,080      | 0,201 | -0,41                   | 0,04        |
|                      |              | 15bin+       | 0,110                 | 0,095      | 0,949 | -0,18                   | 0,40        |
|                      | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | -0,033                | 0,076      | 1,000 | -0,25                   | 0,18        |
|                      |              | 6.001-8bin   | -0,037                | 0,071      | 1,000 | -0,24                   | 0,16        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,223                | 0,087      | 0,104 | -0,47                   | 0,02        |
|                      |              | 15bin+       | 0,073                 | 0,101      | 0,998 | -0,23                   | 0,37        |
|                      | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | 0,190                 | 0,084      | 0,231 | -0,05                   | 0,43        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,186                 | 0,080      | 0,201 | -0,04                   | 0,41        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,223                 | 0,087      | 0,104 | -0,02                   | 0,47        |
|                      |              | 15bin+       | 0,295                 | 0,107      | 0,079 | -0,02                   | 0,61        |

| Multiple Comparisons |              |              |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|--------------|--------------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |              |              |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |              |              | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |              |              |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s43                  | 15bin+       | 3.001-6bin   | -0,106                | 0,099      | 0,968 | -0,40                   | 0,19        |
|                      |              | 6.001-8bin   | -0,110                | 0,095      | 0,949 | -0,40                   | 0,18        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,073                | 0,101      | 0,998 | -0,37                   | 0,23        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,295                | 0,107      | 0,079 | -0,61                   | 0,02        |
| s44                  | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | 0,072                 | 0,077      | 0,986 | -0,14                   | 0,29        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,039                 | 0,087      | 1,000 | -0,21                   | 0,28        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,207                | 0,093      | 0,246 | -0,47                   | 0,06        |
|                      |              | 15bin+       | -0,070                | 0,124      | 1,000 | -0,44                   | 0,30        |
|                      | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | -0,072                | 0,077      | 0,986 | -0,29                   | 0,14        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,034                | 0,079      | 1,000 | -0,26                   | 0,19        |
|                      |              | 10.001-15bin | -,279*                | 0,086      | 0,014 | -0,52                   | -0,04       |
|                      |              | 15bin+       | -0,143                | 0,119      | 0,934 | -0,50                   | 0,22        |
|                      | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | -0,039                | 0,087      | 1,000 | -0,28                   | 0,21        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,034                 | 0,079      | 1,000 | -0,19                   | 0,26        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,245                | 0,095      | 0,101 | -0,51                   | 0,02        |
|                      |              | 15bin+       | -0,109                | 0,125      | 0,993 | -0,48                   | 0,26        |
|                      | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | 0,207                 | 0,093      | 0,246 | -0,06                   | 0,47        |
|                      |              | 6.001-8bin   | ,279*                 | 0,086      | 0,014 | 0,04                    | 0,52        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,245                 | 0,095      | 0,101 | -0,02                   | 0,51        |
|                      |              | 15bin+       | 0,136                 | 0,130      | 0,972 | -0,25                   | 0,52        |
|                      | 15bin+       | 3.001-6bin   | 0,070                 | 0,124      | 1,000 | -0,30                   | 0,44        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,143                 | 0,119      | 0,934 | -0,22                   | 0,50        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,109                 | 0,125      | 0,993 | -0,26                   | 0,48        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,136                | 0,130      | 0,972 | -0,52                   | 0,25        |
| s45                  | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | -0,047                | 0,080      | 1,000 | -0,27                   | 0,18        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,066                | 0,088      | 0,998 | -0,31                   | 0,18        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,234                | 0,106      | 0,252 | -0,53                   | 0,07        |
|                      |              | 15bin+       | -0,211                | 0,178      | 0,941 | -0,76                   | 0,33        |
|                      | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | 0,047                 | 0,080      | 1,000 | -0,18                   | 0,27        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,019                | 0,085      | 1,000 | -0,26                   | 0,22        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,187                | 0,104      | 0,532 | -0,48                   | 0,11        |
|                      |              | 15bin+       | -0,164                | 0,177      | 0,989 | -0,71                   | 0,38        |
|                      | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | 0,066                 | 0,088      | 0,998 | -0,18                   | 0,31        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,019                 | 0,085      | 1,000 | -0,22                   | 0,26        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,168                | 0,110      | 0,746 | -0,48                   | 0,14        |
|                      |              | 15bin+       | -0,145                | 0,181      | 0,996 | -0,69                   | 0,40        |
|                      | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | 0,234                 | 0,106      | 0,252 | -0,07                   | 0,53        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,187                 | 0,104      | 0,532 | -0,11                   | 0,48        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,168                 | 0,110      | 0,746 | -0,14                   | 0,48        |
|                      |              | 15bin+       | 0,023                 | 0,190      | 1,000 | -0,55                   | 0,59        |
|                      | 15bin+       | 3.001-6bin   | 0,211                 | 0,178      | 0,941 | -0,33                   | 0,76        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,164                 | 0,177      | 0,989 | -0,38                   | 0,71        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,145                 | 0,181      | 0,996 | -0,40                   | 0,69        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,023                | 0,190      | 1,000 | -0,59                   | 0,55        |
| s46                  | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | -0,096                | 0,094      | 0,975 | -0,36                   | 0,17        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,206                | 0,113      | 0,521 | -0,53                   | 0,11        |
|                      |              | 10.001-15bin | -,410*                | 0,119      | 0,007 | -0,75                   | -0,07       |
|                      |              | 15bin+       | -,933*                | 0,244      | 0,008 | -1,68                   | -0,18       |

| Multiple Comparisons |              |              |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|--------------|--------------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |              |              |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |              |              | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |              |              |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s46                  | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | 0,096                 | 0,094      | 0,975 | -0,17                   | 0,36        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,110                | 0,113      | 0,982 | -0,43                   | 0,21        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,314                | 0,118      | 0,084 | -0,65                   | 0,02        |
|                      |              | 15bin+       | -,837*                | 0,244      | 0,021 | -1,59                   | -0,09       |
|                      | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | 0,206                 | 0,113      | 0,521 | -0,11                   | 0,53        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,110                 | 0,113      | 0,982 | -0,21                   | 0,43        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,205                | 0,134      | 0,750 | -0,58                   | 0,18        |
|                      |              | 15bin+       | -0,727                | 0,252      | 0,072 | -1,49                   | 0,04        |
|                      | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | ,410*                 | 0,119      | 0,007 | 0,07                    | 0,75        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,314                 | 0,118      | 0,084 | -0,02                   | 0,65        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,205                 | 0,134      | 0,750 | -0,18                   | 0,58        |
|                      |              | 15bin+       | -0,523                | 0,254      | 0,396 | -1,29                   | 0,25        |
|                      | 15bin+       | 3.001-6bin   | ,933*                 | 0,244      | 0,008 | 0,18                    | 1,68        |
|                      |              | 6.001-8bin   | ,837*                 | 0,244      | 0,021 | 0,09                    | 1,59        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,727                 | 0,252      | 0,072 | -0,04                   | 1,49        |
|                      |              | 10.001-15bin | 0,523                 | 0,254      | 0,396 | -0,25                   | 1,29        |
| s47                  | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | 0,011                 | 0,069      | 1,000 | -0,18                   | 0,20        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,036                | 0,076      | 1,000 | -0,25                   | 0,18        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,168                | 0,092      | 0,508 | -0,43                   | 0,09        |
|                      |              | 15bin+       | 0,127                 | 0,109      | 0,945 | -0,20                   | 0,45        |
|                      | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | -0,011                | 0,069      | 1,000 | -0,20                   | 0,18        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,047                | 0,074      | 0,999 | -0,26                   | 0,16        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,179                | 0,091      | 0,398 | -0,44                   | 0,08        |
|                      |              | 15bin+       | 0,116                 | 0,108      | 0,968 | -0,21                   | 0,44        |
|                      | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | 0,036                 | 0,076      | 1,000 | -0,18                   | 0,25        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,047                 | 0,074      | 0,999 | -0,16                   | 0,26        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,132                | 0,096      | 0,848 | -0,40                   | 0,14        |
|                      |              | 15bin+       | 0,164                 | 0,113      | 0,814 | -0,17                   | 0,50        |
|                      | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | 0,168                 | 0,092      | 0,508 | -0,09                   | 0,43        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,179                 | 0,091      | 0,398 | -0,08                   | 0,44        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,132                 | 0,096      | 0,848 | -0,14                   | 0,40        |
|                      |              | 15bin+       | 0,295                 | 0,124      | 0,192 | -0,07                   | 0,66        |
|                      | 15bin+       | 3.001-6bin   | -0,127                | 0,109      | 0,945 | -0,45                   | 0,20        |
|                      |              | 6.001-8bin   | -0,116                | 0,108      | 0,968 | -0,44                   | 0,21        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,164                | 0,113      | 0,814 | -0,50                   | 0,17        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,295                | 0,124      | 0,192 | -0,66                   | 0,07        |
| s48                  | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | 0,076                 | 0,076      | 0,978 | -0,14                   | 0,29        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,056                 | 0,085      | 0,999 | -0,19                   | 0,30        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,121                | 0,098      | 0,917 | -0,40                   | 0,16        |
|                      |              | 15bin+       | 0,165                 | 0,113      | 0,814 | -0,17                   | 0,50        |
|                      | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | -0,076                | 0,076      | 0,978 | -0,29                   | 0,14        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,021                | 0,079      | 1,000 | -0,24                   | 0,20        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,197                | 0,093      | 0,300 | -0,46                   | 0,07        |
|                      |              | 15bin+       | 0,088                 | 0,109      | 0,996 | -0,24                   | 0,41        |
|                      | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | -0,056                | 0,085      | 0,999 | -0,30                   | 0,19        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,021                 | 0,079      | 1,000 | -0,20                   | 0,24        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,176                | 0,100      | 0,565 | -0,46                   | 0,11        |
|                      |              | 15bin+       | 0,109                 | 0,115      | 0,986 | -0,23                   | 0,45        |

| Multiple Comparisons |              |              |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|--------------|--------------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |              |              |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |              |              | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |              |              |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s48                  | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | 0,121                 | 0,098      | 0,917 | -0,16                   | 0,40        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,197                 | 0,093      | 0,300 | -0,07                   | 0,46        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,176                 | 0,100      | 0,565 | -0,11                   | 0,46        |
|                      |              | 15bin+       | 0,285                 | 0,125      | 0,236 | -0,08                   | 0,65        |
|                      | 15bin+       | 3.001-6bin   | -0,165                | 0,113      | 0,814 | -0,50                   | 0,17        |
|                      |              | 6.001-8bin   | -0,088                | 0,109      | 0,996 | -0,41                   | 0,24        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,109                | 0,115      | 0,986 | -0,45                   | 0,23        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,285                | 0,125      | 0,236 | -0,65                   | 0,08        |
| s49                  | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | 0,044                 | 0,067      | 0,999 | -0,14                   | 0,23        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,086                | 0,077      | 0,954 | -0,30                   | 0,13        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,127                | 0,092      | 0,838 | -0,39                   | 0,13        |
|                      |              | 15bin+       | -0,014                | 0,116      | 1,000 | -0,36                   | 0,34        |
|                      |              | 3.001-6bin   | -0,044                | 0,067      | 0,999 | -0,23                   | 0,14        |
|                      | 6.001-8bin   | 8.001-10bin  | -0,131                | 0,075      | 0,582 | -0,34                   | 0,08        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,172                | 0,090      | 0,449 | -0,43                   | 0,08        |
|                      |              | 15bin+       | -0,058                | 0,114      | 1,000 | -0,40                   | 0,29        |
|                      |              | 3.001-6bin   | 0,086                 | 0,077      | 0,954 | -0,13                   | 0,30        |
|                      | 8.001-10bin  | 6.001-8bin   | 0,131                 | 0,075      | 0,582 | -0,08                   | 0,34        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,041                | 0,098      | 1,000 | -0,32                   | 0,24        |
|                      |              | 15bin+       | 0,073                 | 0,121      | 1,000 | -0,29                   | 0,43        |
|                      |              | 3.001-6bin   | 0,127                 | 0,092      | 0,838 | -0,13                   | 0,39        |
|                      | 10.001-15bin | 6.001-8bin   | 0,172                 | 0,090      | 0,449 | -0,08                   | 0,43        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,041                 | 0,098      | 1,000 | -0,24                   | 0,32        |
|                      |              | 15bin+       | 0,114                 | 0,130      | 0,993 | -0,27                   | 0,50        |
|                      |              | 3.001-6bin   | 0,014                 | 0,116      | 1,000 | -0,34                   | 0,36        |
|                      | 15bin+       | 6.001-8bin   | 0,058                 | 0,114      | 1,000 | -0,29                   | 0,40        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,073                | 0,121      | 1,000 | -0,43                   | 0,29        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,114                | 0,130      | 0,993 | -0,50                   | 0,27        |
| s50                  | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | -0,047                | 0,107      | 1,000 | -0,35                   | 0,25        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,252                | 0,118      | 0,286 | -0,59                   | 0,08        |
|                      |              | 10.001-15bin | -,507*                | 0,147      | 0,008 | -0,93                   | -0,09       |
|                      |              | 15bin+       | -0,507                | 0,193      | 0,133 | -1,10                   | 0,08        |
|                      | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | 0,047                 | 0,107      | 1,000 | -0,25                   | 0,35        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,205                | 0,130      | 0,707 | -0,57                   | 0,16        |
|                      |              | 10.001-15bin | -,460*                | 0,157      | 0,038 | -0,91                   | -0,01       |
|                      |              | 15bin+       | -0,460                | 0,201      | 0,255 | -1,06                   | 0,15        |
|                      | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | 0,252                 | 0,118      | 0,286 | -0,08                   | 0,59        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,205                 | 0,130      | 0,707 | -0,16                   | 0,57        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,255                | 0,164      | 0,732 | -0,72                   | 0,21        |
|                      |              | 15bin+       | -0,255                | 0,207      | 0,923 | -0,87                   | 0,36        |
|                      | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | ,507*                 | 0,147      | 0,008 | 0,09                    | 0,93        |
|                      |              | 6.001-8bin   | ,460*                 | 0,157      | 0,038 | 0,01                    | 0,91        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,255                 | 0,164      | 0,732 | -0,21                   | 0,72        |
|                      |              | 15bin+       | 0,000                 | 0,225      | 1,000 | -0,66                   | 0,66        |
|                      | 15bin+       | 3.001-6bin   | 0,507                 | 0,193      | 0,133 | -0,08                   | 1,10        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,460                 | 0,201      | 0,255 | -0,15                   | 1,06        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,255                 | 0,207      | 0,923 | -0,36                   | 0,87        |
|                      |              | 10.001-15bin | 0,000                 | 0,225      | 1,000 | -0,66                   | 0,66        |

| Multiple Comparisons |              |              |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|--------------|--------------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |              |              |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |              |              | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |              |              |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s51                  | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | -0,164                | 0,162      | 0,977 | -0,62                   | 0,29        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,086                | 0,171      | 1,000 | -0,57                   | 0,40        |
|                      |              | 10.001-15bin | -,582*                | 0,182      | 0,016 | -1,10                   | -0,07       |
|                      |              | 15bin+       | -,741*                | 0,209      | 0,009 | -1,36                   | -0,13       |
|                      | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | 0,164                 | 0,162      | 0,977 | -0,29                   | 0,62        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,078                 | 0,168      | 1,000 | -0,40                   | 0,55        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,418                | 0,179      | 0,190 | -0,93                   | 0,09        |
|                      |              | 15bin+       | -0,577                | 0,206      | 0,075 | -1,19                   | 0,03        |
|                      | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | 0,086                 | 0,171      | 1,000 | -0,40                   | 0,57        |
|                      |              | 6.001-8bin   | -0,078                | 0,168      | 1,000 | -0,55                   | 0,40        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,495                | 0,187      | 0,086 | -1,03                   | 0,04        |
|                      |              | 15bin+       | -,655*                | 0,213      | 0,035 | -1,28                   | -0,03       |
|                      | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | ,582*                 | 0,182      | 0,016 | 0,07                    | 1,10        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,418                 | 0,179      | 0,190 | -0,09                   | 0,93        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,495                 | 0,187      | 0,086 | -0,04                   | 1,03        |
|                      |              | 15bin+       | -0,159                | 0,222      | 0,998 | -0,81                   | 0,49        |
|                      | 15bin+       | 3.001-6bin   | ,741*                 | 0,209      | 0,009 | 0,13                    | 1,36        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,577                 | 0,206      | 0,075 | -0,03                   | 1,19        |
|                      |              | 8.001-10bin  | ,655*                 | 0,213      | 0,035 | 0,03                    | 1,28        |
|                      |              | 10.001-15bin | 0,159                 | 0,222      | 0,998 | -0,49                   | 0,81        |
| s52                  | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | -0,100                | 0,113      | 0,991 | -0,42                   | 0,22        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,298                | 0,134      | 0,239 | -0,68                   | 0,08        |
|                      |              | 10.001-15bin | -,520*                | 0,156      | 0,011 | -0,96                   | -0,08       |
|                      |              | 15bin+       | -0,498                | 0,261      | 0,506 | -1,30                   | 0,30        |
|                      | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | 0,100                 | 0,113      | 0,991 | -0,22                   | 0,42        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,198                | 0,130      | 0,747 | -0,56                   | 0,17        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,420                | 0,153      | 0,065 | -0,85                   | 0,01        |
|                      |              | 15bin+       | -0,398                | 0,259      | 0,772 | -1,19                   | 0,40        |
|                      | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | 0,298                 | 0,134      | 0,239 | -0,08                   | 0,68        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,198                 | 0,130      | 0,747 | -0,17                   | 0,56        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,223                | 0,169      | 0,877 | -0,70                   | 0,26        |
|                      |              | 15bin+       | -0,200                | 0,269      | 0,998 | -1,01                   | 0,61        |
|                      | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | ,520*                 | 0,156      | 0,011 | 0,08                    | 0,96        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,420                 | 0,153      | 0,065 | -0,01                   | 0,85        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,223                 | 0,169      | 0,877 | -0,26                   | 0,70        |
|                      |              | 15bin+       | 0,023                 | 0,281      | 1,000 | -0,82                   | 0,86        |
|                      | 15bin+       | 3.001-6bin   | 0,498                 | 0,261      | 0,506 | -0,30                   | 1,30        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,398                 | 0,259      | 0,772 | -0,40                   | 1,19        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,200                 | 0,269      | 0,998 | -0,61                   | 1,01        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,023                | 0,281      | 1,000 | -0,86                   | 0,82        |
| s53                  | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | -0,138                | 0,079      | 0,572 | -0,36                   | 0,08        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,131                | 0,088      | 0,781 | -0,38                   | 0,12        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,285                | 0,106      | 0,078 | -0,59                   | 0,02        |
|                      |              | 15bin+       | -0,240                | 0,145      | 0,687 | -0,68                   | 0,20        |
|                      | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | 0,138                 | 0,079      | 0,572 | -0,08                   | 0,36        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,007                 | 0,090      | 1,000 | -0,25                   | 0,26        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,148                | 0,107      | 0,845 | -0,45                   | 0,16        |
|                      |              | 15bin+       | -0,102                | 0,146      | 0,999 | -0,54                   | 0,34        |

| Multiple Comparisons |              |              |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|--------------|--------------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |              |              |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |              |              | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |              |              |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s53                  | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | 0,131                 | 0,088      | 0,781 | -0,12                   | 0,38        |
|                      |              | 6.001-8bin   | -0,007                | 0,090      | 1,000 | -0,26                   | 0,25        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,155                | 0,115      | 0,861 | -0,48                   | 0,17        |
|                      |              | 15bin+       | -0,109                | 0,151      | 0,998 | -0,56                   | 0,34        |
|                      | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | 0,285                 | 0,106      | 0,078 | -0,02                   | 0,59        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,148                 | 0,107      | 0,845 | -0,16                   | 0,45        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,155                 | 0,115      | 0,861 | -0,17                   | 0,48        |
|                      |              | 15bin+       | 0,045                 | 0,162      | 1,000 | -0,43                   | 0,53        |
|                      | 15bin+       | 3.001-6bin   | 0,240                 | 0,145      | 0,687 | -0,20                   | 0,68        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,102                 | 0,146      | 0,999 | -0,34                   | 0,54        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,109                 | 0,151      | 0,998 | -0,34                   | 0,56        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,045                | 0,162      | 1,000 | -0,53                   | 0,43        |
| s54                  | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | -0,108                | 0,098      | 0,957 | -0,39                   | 0,17        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,236                | 0,114      | 0,336 | -0,56                   | 0,09        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,150                | 0,114      | 0,876 | -0,47                   | 0,17        |
|                      |              | 15bin+       | -0,127                | 0,150      | 0,994 | -0,58                   | 0,32        |
|                      | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | 0,108                 | 0,098      | 0,957 | -0,17                   | 0,39        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,128                | 0,117      | 0,960 | -0,46                   | 0,20        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,042                | 0,116      | 1,000 | -0,37                   | 0,29        |
|                      |              | 15bin+       | -0,019                | 0,152      | 1,000 | -0,48                   | 0,44        |
|                      | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | 0,236                 | 0,114      | 0,336 | -0,09                   | 0,56        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,128                 | 0,117      | 0,960 | -0,20                   | 0,46        |
|                      |              | 10.001-15bin | 0,086                 | 0,130      | 0,999 | -0,28                   | 0,46        |
|                      |              | 15bin+       | 0,109                 | 0,163      | 0,999 | -0,37                   | 0,59        |
|                      | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | 0,150                 | 0,114      | 0,876 | -0,17                   | 0,47        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,042                 | 0,116      | 1,000 | -0,29                   | 0,37        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,086                | 0,130      | 0,999 | -0,46                   | 0,28        |
|                      |              | 15bin+       | 0,023                 | 0,163      | 1,000 | -0,46                   | 0,50        |
|                      | 15bin+       | 3.001-6bin   | 0,127                 | 0,150      | 0,994 | -0,32                   | 0,58        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,019                 | 0,152      | 1,000 | -0,44                   | 0,48        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,109                | 0,163      | 0,999 | -0,59                   | 0,37        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,023                | 0,163      | 1,000 | -0,50                   | 0,46        |
| s55                  | 3.001-6bin   | 6.001-8bin   | -0,113                | 0,110      | 0,975 | -0,42                   | 0,20        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,217                | 0,120      | 0,523 | -0,56                   | 0,12        |
|                      |              | 10.001-15bin | -,453*                | 0,132      | 0,008 | -0,83                   | -0,08       |
|                      |              | 15bin+       | -0,272                | 0,164      | 0,676 | -0,76                   | 0,22        |
|                      | 6.001-8bin   | 3.001-6bin   | 0,113                 | 0,110      | 0,975 | -0,20                   | 0,42        |
|                      |              | 8.001-10bin  | -0,105                | 0,124      | 0,994 | -0,45                   | 0,25        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,341                | 0,136      | 0,123 | -0,73                   | 0,04        |
|                      |              | 15bin+       | -0,159                | 0,167      | 0,986 | -0,66                   | 0,34        |
|                      | 8.001-10bin  | 3.001-6bin   | 0,217                 | 0,120      | 0,523 | -0,12                   | 0,56        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,105                 | 0,124      | 0,994 | -0,25                   | 0,45        |
|                      |              | 10.001-15bin | -0,236                | 0,144      | 0,661 | -0,64                   | 0,17        |
|                      |              | 15bin+       | -0,055                | 0,173      | 1,000 | -0,57                   | 0,46        |
|                      | 10.001-15bin | 3.001-6bin   | ,453*                 | 0,132      | 0,008 | 0,08                    | 0,83        |
|                      |              | 6.001-8bin   | 0,341                 | 0,136      | 0,123 | -0,04                   | 0,73        |
|                      |              | 8.001-10bin  | 0,236                 | 0,144      | 0,661 | -0,17                   | 0,64        |
|                      |              | 15bin+       | 0,182                 | 0,182      | 0,980 | -0,35                   | 0,72        |

| Multiple Comparisons                                     |        |              |                          |               |       |                            |                |
|----------------------------------------------------------|--------|--------------|--------------------------|---------------|-------|----------------------------|----------------|
| Tamhane                                                  |        |              |                          |               |       |                            |                |
| Dependent Variable                                       |        |              | Mean Difference<br>(I-J) | Std.<br>Error | Sig.  | 95% Confidence<br>Interval |                |
|                                                          |        |              |                          |               |       | Lower<br>Bound             | Upper<br>Bound |
| s55                                                      | 15bin+ | 3.001-6bin   | 0,272                    | 0,164         | 0,676 | -0,22                      | 0,76           |
|                                                          |        | 6.001-8bin   | 0,159                    | 0,167         | 0,986 | -0,34                      | 0,66           |
|                                                          |        | 8.001-10bin  | 0,055                    | 0,173         | 1,000 | -0,46                      | 0,57           |
|                                                          |        | 10.001-15bin | -0,182                   | 0,182         | 0,980 | -0,72                      | 0,35           |
| *. The mean difference is significant at the 0.05 level. |        |              |                          |               |       |                            |                |

Ek 4. Çalışma Şekilleri Değişkenine İlişkin Post Hoc Testi Sonuçları

| Multiple Comparisons |                    |                    |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|--------------------|--------------------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |                    |                    |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |                    |                    | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |                    |                    |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s1                   | memur              | isci               | ,995*                 | 0,262      | 0,002 | 0,34                    | 1,65        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | 0,027                 | 0,186      | 0,999 | -0,43                   | 0,48        |
|                      | isci               | memur              | -,995*                | 0,262      | 0,002 | -1,65                   | -0,34       |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -,969*                | 0,309      | 0,008 | -1,73                   | -0,21       |
|                      | sozlesmelipersonel | Memur              | -0,027                | 0,186      | 0,999 | -0,48                   | 0,43        |
|                      |                    | İşçi               | ,969*                 | 0,309      | 0,008 | 0,21                    | 1,73        |
| s2                   | memur              | işçi               | 0,459                 | 0,279      | 0,294 | -0,24                   | 1,16        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -0,041                | 0,199      | 0,996 | -0,53                   | 0,44        |
|                      | isci               | memur              | -0,459                | 0,279      | 0,294 | -1,16                   | 0,24        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -0,500                | 0,330      | 0,351 | -1,31                   | 0,31        |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | 0,041                 | 0,199      | 0,996 | -0,44                   | 0,53        |
|                      |                    | isci               | 0,500                 | 0,330      | 0,351 | -0,31                   | 1,31        |
| s3                   | memur              | isci               | 0,617                 | 0,273      | 0,088 | -0,07                   | 1,30        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -0,164                | 0,124      | 0,465 | -0,46                   | 0,14        |
|                      | isci               | memur              | -0,617                | 0,273      | 0,088 | -1,30                   | 0,07        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -,781*                | 0,289      | 0,030 | -1,50                   | -0,06       |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | 0,164                 | 0,124      | 0,465 | -0,14                   | 0,46        |
|                      |                    | isci               | ,781*                 | 0,289      | 0,030 | 0,06                    | 1,50        |
| s4                   | memur              | isci               | ,850*                 | 0,268      | 0,010 | 0,18                    | 1,52        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | 0,007                 | 0,162      | 1,000 | -0,39                   | 0,40        |
|                      | isci               | memur              | -,850*                | 0,268      | 0,010 | -1,52                   | -0,18       |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -,844*                | 0,302      | 0,022 | -1,59                   | -0,10       |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | -0,007                | 0,162      | 1,000 | -0,40                   | 0,39        |
|                      |                    | isci               | ,844*                 | 0,302      | 0,022 | 0,10                    | 1,59        |
| s5                   | memur              | isci               | ,725*                 | 0,270      | 0,033 | 0,05                    | 1,40        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -0,025                | 0,162      | 0,998 | -0,42                   | 0,37        |
|                      | isci               | memur              | -,725*                | 0,270      | 0,033 | -1,40                   | -0,05       |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -,750*                | 0,304      | 0,050 | -1,50                   | 0,00        |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | 0,025                 | 0,162      | 0,998 | -0,37                   | 0,42        |
|                      |                    | isci               | ,750*                 | 0,304      | 0,050 | 0,00                    | 1,50        |
| s6                   | memur              | isci               | 0,580                 | 0,269      | 0,109 | -0,09                   | 1,25        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -0,232                | 0,195      | 0,557 | -0,71                   | 0,24        |
|                      | isci               | memur              | -0,580                | 0,269      | 0,109 | -1,25                   | 0,09        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -,813*                | 0,318      | 0,038 | -1,59                   | -0,03       |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | 0,232                 | 0,195      | 0,557 | -0,24                   | 0,71        |
|                      |                    | isci               | ,813*                 | 0,318      | 0,038 | 0,03                    | 1,59        |
| s7                   | memur              | isci               | -0,043                | 0,192      | 0,995 | -0,52                   | 0,44        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -0,230                | 0,139      | 0,277 | -0,57                   | 0,11        |
|                      | isci               | memur              | 0,043                 | 0,192      | 0,995 | -0,44                   | 0,52        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -0,188                | 0,230      | 0,802 | -0,75                   | 0,38        |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | 0,230                 | 0,139      | 0,277 | -0,11                   | 0,57        |
|                      |                    | isci               | 0,188                 | 0,230      | 0,802 | -0,38                   | 0,75        |

| Multiple Comparisons |                    |                    |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|--------------------|--------------------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |                    |                    |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |                    |                    | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |                    |                    |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s8                   | memur              | isci               | -0,225                | 0,179      | 0,523 | -0,68                   | 0,23        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -0,006                | 0,089      | 1,000 | -0,22                   | 0,21        |
|                      | isci               | memur              | 0,225                 | 0,179      | 0,523 | -0,23                   | 0,68        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | 0,219                 | 0,195      | 0,608 | -0,26                   | 0,70        |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | 0,006                 | 0,089      | 1,000 | -0,21                   | 0,22        |
|                      |                    | isci               | -0,219                | 0,195      | 0,608 | -0,70                   | 0,26        |
| s9                   | memur              | isci               | -0,156                | 0,182      | 0,780 | -0,61                   | 0,30        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -0,218                | 0,107      | 0,130 | -0,48                   | 0,04        |
|                      | isci               | memur              | 0,156                 | 0,182      | 0,780 | -0,30                   | 0,61        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -0,063                | 0,207      | 0,987 | -0,57                   | 0,45        |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | 0,218                 | 0,107      | 0,130 | -0,04                   | 0,48        |
|                      |                    | isci               | 0,063                 | 0,207      | 0,987 | -0,45                   | 0,57        |
| s10                  | memur              | isci               | -0,245                | 0,188      | 0,490 | -0,72                   | 0,23        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -0,058                | 0,126      | 0,956 | -0,37                   | 0,25        |
|                      | isci               | memur              | 0,245                 | 0,188      | 0,490 | -0,23                   | 0,72        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | 0,188                 | 0,222      | 0,785 | -0,36                   | 0,73        |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | 0,058                 | 0,126      | 0,956 | -0,25                   | 0,37        |
|                      |                    | isci               | -0,188                | 0,222      | 0,785 | -0,73                   | 0,36        |
| s11                  | memur              | isci               | -0,231                | 0,153      | 0,364 | -0,62                   | 0,15        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | 0,019                 | 0,106      | 0,997 | -0,24                   | 0,28        |
|                      | isci               | memur              | 0,231                 | 0,153      | 0,364 | -0,15                   | 0,62        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | 0,250                 | 0,179      | 0,424 | -0,19                   | 0,69        |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | -0,019                | 0,106      | 0,997 | -0,28                   | 0,24        |
|                      |                    | isci               | -0,250                | 0,179      | 0,424 | -0,69                   | 0,19        |
| s12                  | memur              | isci               | ,533*                 | 0,201      | 0,034 | 0,03                    | 1,03        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | 0,251                 | 0,182      | 0,428 | -0,19                   | 0,69        |
|                      | isci               | memur              | -,533*                | 0,201      | 0,034 | -1,03                   | -0,03       |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -0,281                | 0,256      | 0,618 | -0,91                   | 0,34        |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | -0,251                | 0,182      | 0,428 | -0,69                   | 0,19        |
|                      |                    | isci               | 0,281                 | 0,256      | 0,618 | -0,34                   | 0,91        |
| s13                  | memur              | isci               | -0,063                | 0,182      | 0,981 | -0,52                   | 0,40        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | 0,000                 | 0,095      | 1,000 | -0,23                   | 0,23        |
|                      | isci               | memur              | 0,063                 | 0,182      | 0,981 | -0,40                   | 0,52        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | 0,063                 | 0,200      | 0,986 | -0,43                   | 0,56        |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | 0,000                 | 0,095      | 1,000 | -0,23                   | 0,23        |
|                      |                    | isci               | -0,063                | 0,200      | 0,986 | -0,56                   | 0,43        |
| s14                  | memur              | isci               | 0,050                 | 0,093      | 0,931 | -0,18                   | 0,28        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -0,106                | 0,095      | 0,603 | -0,34                   | 0,12        |
|                      | isci               | memur              | -0,050                | 0,093      | 0,931 | -0,28                   | 0,18        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -0,156                | 0,124      | 0,512 | -0,46                   | 0,15        |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | 0,106                 | 0,095      | 0,603 | -0,12                   | 0,34        |
|                      |                    | isci               | 0,156                 | 0,124      | 0,512 | -0,15                   | 0,46        |
| s15                  | memur              | isci               | -0,265                | 0,180      | 0,388 | -0,72                   | 0,19        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -0,078                | 0,093      | 0,790 | -0,30                   | 0,15        |
|                      | isci               | memur              | 0,265                 | 0,180      | 0,388 | -0,19                   | 0,72        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | 0,188                 | 0,199      | 0,727 | -0,31                   | 0,68        |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | 0,078                 | 0,093      | 0,790 | -0,15                   | 0,30        |
|                      |                    | isci               | -0,188                | 0,199      | 0,727 | -0,68                   | 0,31        |

| Multiple Comparisons |                    |                    |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|--------------------|--------------------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |                    |                    |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |                    |                    | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |                    |                    |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s16                  | memur              | isci               | -0,284                | 0,180      | 0,330 | -0,74                   | 0,17        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -0,003                | 0,085      | 1,000 | -0,21                   | 0,21        |
|                      | isci               | memur              | 0,284                 | 0,180      | 0,330 | -0,17                   | 0,74        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | 0,281                 | 0,196      | 0,403 | -0,20                   | 0,77        |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | 0,003                 | 0,085      | 1,000 | -0,21                   | 0,21        |
|                      |                    | isci               | -0,281                | 0,196      | 0,403 | -0,77                   | 0,20        |
| s17                  | memur              | isci               | -0,262                | 0,179      | 0,390 | -0,71                   | 0,19        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | 0,019                 | 0,093      | 0,996 | -0,21                   | 0,25        |
|                      | isci               | memur              | 0,262                 | 0,179      | 0,390 | -0,19                   | 0,71        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | 0,281                 | 0,197      | 0,409 | -0,21                   | 0,77        |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | -0,019                | 0,093      | 0,996 | -0,25                   | 0,21        |
|                      |                    | isci               | -0,281                | 0,197      | 0,409 | -0,77                   | 0,21        |
| s18                  | memur              | isci               | 1,705*                | 0,182      | 0,000 | 1,25                    | 2,16        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -0,201                | 0,188      | 0,637 | -0,66                   | 0,26        |
|                      | isci               | memur              | -1,705*               | 0,182      | 0,000 | -2,16                   | -1,25       |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -1,906*               | 0,245      | 0,000 | -2,50                   | -1,31       |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | 0,201                 | 0,188      | 0,637 | -0,26                   | 0,66        |
|                      |                    | isci               | 1,906*                | 0,245      | 0,000 | 1,31                    | 2,50        |
| s19                  | memur              | isci               | 1,337*                | 0,199      | 0,000 | 0,84                    | 1,83        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -0,007                | 0,187      | 1,000 | -0,46                   | 0,45        |
|                      | isci               | memur              | -1,337*               | 0,199      | 0,000 | -1,83                   | -0,84       |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -1,344*               | 0,256      | 0,000 | -1,97                   | -0,72       |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | 0,007                 | 0,187      | 1,000 | -0,45                   | 0,46        |
|                      |                    | isci               | 1,344*                | 0,256      | 0,000 | 0,72                    | 1,97        |
| s20                  | memur              | isci               | 1,515*                | 0,220      | 0,000 | 0,97                    | 2,06        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | 0,203                 | 0,177      | 0,585 | -0,23                   | 0,63        |
|                      | isci               | memur              | -1,515*               | 0,220      | 0,000 | -2,06                   | -0,97       |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -1,313*               | 0,266      | 0,000 | -1,96                   | -0,66       |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | -0,203                | 0,177      | 0,585 | -0,63                   | 0,23        |
|                      |                    | isci               | 1,313*                | 0,266      | 0,000 | 0,66                    | 1,96        |
| s21                  | memur              | isci               | 1,718*                | 0,181      | 0,000 | 1,27                    | 2,17        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | 0,468                 | 0,194      | 0,052 | 0,00                    | 0,94        |
|                      | isci               | memur              | -1,718*               | 0,181      | 0,000 | -2,17                   | -1,27       |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -1,250*               | 0,245      | 0,000 | -1,85                   | -0,65       |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | -0,468                | 0,194      | 0,052 | -0,94                   | 0,00        |
|                      |                    | isci               | 1,250*                | 0,245      | 0,000 | 0,65                    | 1,85        |
| s22                  | memur              | isci               | -0,148                | 0,192      | 0,829 | -0,63                   | 0,33        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | 0,008                 | 0,089      | 1,000 | -0,21                   | 0,23        |
|                      | isci               | memur              | 0,148                 | 0,192      | 0,829 | -0,33                   | 0,63        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | 0,156                 | 0,207      | 0,837 | -0,36                   | 0,67        |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | -0,008                | 0,089      | 1,000 | -0,23                   | 0,21        |
|                      |                    | isci               | -0,156                | 0,207      | 0,837 | -0,67                   | 0,36        |
| s23                  | memur              | isci               | -0,037                | 0,183      | 0,996 | -0,50                   | 0,42        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | 0,056                 | 0,094      | 0,910 | -0,17                   | 0,29        |
|                      | isci               | memur              | 0,037                 | 0,183      | 0,996 | -0,42                   | 0,50        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | 0,094                 | 0,200      | 0,954 | -0,40                   | 0,59        |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | -0,056                | 0,094      | 0,910 | -0,29                   | 0,17        |
|                      |                    | isci               | -0,094                | 0,200      | 0,954 | -0,59                   | 0,40        |

| Multiple Comparisons |                    |                    |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|--------------------|--------------------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |                    |                    |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |                    |                    | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |                    |                    |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s24                  | memur              | isci               | 0,409                 | 0,277      | 0,383 | -0,29                   | 1,10        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -0,028                | 0,182      | 0,998 | -0,47                   | 0,42        |
|                      | isci               | memur              | -0,409                | 0,277      | 0,383 | -1,10                   | 0,29        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -0,438                | 0,318      | 0,438 | -1,22                   | 0,35        |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | 0,028                 | 0,182      | 0,998 | -0,42                   | 0,47        |
|                      |                    | isci               | 0,438                 | 0,318      | 0,438 | -0,35                   | 1,22        |
| s25                  | memur              | isci               | -0,309                | 0,210      | 0,388 | -0,84                   | 0,22        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | 0,035                 | 0,092      | 0,975 | -0,19                   | 0,26        |
|                      | isci               | memur              | 0,309                 | 0,210      | 0,388 | -0,22                   | 0,84        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | 0,344                 | 0,225      | 0,352 | -0,22                   | 0,90        |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | -0,035                | 0,092      | 0,975 | -0,26                   | 0,19        |
|                      |                    | isci               | -0,344                | 0,225      | 0,352 | -0,90                   | 0,22        |
| s26                  | memur              | isci               | 0,044                 | 0,169      | 0,992 | -0,38                   | 0,47        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | 0,044                 | 0,135      | 0,984 | -0,28                   | 0,37        |
|                      | isci               | memur              | -0,044                | 0,169      | 0,992 | -0,47                   | 0,38        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | 0,000                 | 0,205      | 1,000 | -0,50                   | 0,50        |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | -0,044                | 0,135      | 0,984 | -0,37                   | 0,28        |
|                      |                    | isci               | 0,000                 | 0,205      | 1,000 | -0,50                   | 0,50        |
| s27                  | memur              | isci               | ,629*                 | 0,159      | 0,001 | 0,24                    | 1,02        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | ,348*                 | 0,143      | 0,049 | 0,00                    | 0,69        |
|                      | isci               | memur              | -,629*                | 0,159      | 0,001 | -1,02                   | -0,24       |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -0,281                | 0,193      | 0,384 | -0,75                   | 0,19        |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | -,348*                | 0,143      | 0,049 | -0,69                   | 0,00        |
|                      |                    | isci               | 0,281                 | 0,193      | 0,384 | -0,19                   | 0,75        |
| s28                  | memur              | isci               | -0,075                | 0,156      | 0,950 | -0,47                   | 0,32        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | 0,018                 | 0,096      | 0,996 | -0,21                   | 0,25        |
|                      | isci               | memur              | 0,075                 | 0,156      | 0,950 | -0,32                   | 0,47        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | 0,094                 | 0,176      | 0,934 | -0,34                   | 0,53        |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | -0,018                | 0,096      | 0,996 | -0,25                   | 0,21        |
|                      |                    | isci               | -0,094                | 0,176      | 0,934 | -0,53                   | 0,34        |
| s29                  | memur              | isci               | 0,011                 | 0,145      | 1,000 | -0,35                   | 0,37        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -0,083                | 0,088      | 0,728 | -0,30                   | 0,13        |
|                      | isci               | memur              | -0,011                | 0,145      | 1,000 | -0,37                   | 0,35        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -0,094                | 0,164      | 0,921 | -0,50                   | 0,31        |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | 0,083                 | 0,088      | 0,728 | -0,13                   | 0,30        |
|                      |                    | isci               | 0,094                 | 0,164      | 0,921 | -0,31                   | 0,50        |
| s30                  | memur              | isci               | -0,353                | 0,208      | 0,269 | -0,88                   | 0,17        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -0,040                | 0,088      | 0,956 | -0,25                   | 0,17        |
|                      | isci               | memur              | 0,353                 | 0,208      | 0,269 | -0,17                   | 0,88        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | 0,313                 | 0,222      | 0,421 | -0,24                   | 0,86        |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | 0,040                 | 0,088      | 0,956 | -0,17                   | 0,25        |
|                      |                    | isci               | -0,313                | 0,222      | 0,421 | -0,86                   | 0,24        |
| s31                  | memur              | isci               | -0,073                | 0,144      | 0,943 | -0,44                   | 0,29        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | 0,083                 | 0,083      | 0,686 | -0,12                   | 0,29        |
|                      | isci               | memur              | 0,073                 | 0,144      | 0,943 | -0,29                   | 0,44        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | 0,156                 | 0,162      | 0,711 | -0,24                   | 0,56        |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | -0,083                | 0,083      | 0,686 | -0,29                   | 0,12        |
|                      |                    | isci               | -0,156                | 0,162      | 0,711 | -0,56                   | 0,24        |

| Multiple Comparisons |                    |                    |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|--------------------|--------------------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |                    |                    |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |                    |                    | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |                    |                    |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s32                  | memur              | isci               | -0,059                | 0,144      | 0,969 | -0,42                   | 0,30        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | 0,066                 | 0,084      | 0,821 | -0,14                   | 0,27        |
|                      | isci               | memur              | 0,059                 | 0,144      | 0,969 | -0,30                   | 0,42        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | 0,125                 | 0,163      | 0,829 | -0,28                   | 0,53        |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | -0,066                | 0,084      | 0,821 | -0,27                   | 0,14        |
|                      |                    | isci               | -0,125                | 0,163      | 0,829 | -0,53                   | 0,28        |
| s33                  | memur              | isci               | -0,123                | 0,145      | 0,784 | -0,49                   | 0,24        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -0,092                | 0,094      | 0,699 | -0,32                   | 0,14        |
|                      | isci               | memur              | 0,123                 | 0,145      | 0,784 | -0,24                   | 0,49        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | 0,031                 | 0,167      | 0,997 | -0,38                   | 0,44        |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | 0,092                 | 0,094      | 0,699 | -0,14                   | 0,32        |
|                      |                    | isci               | -0,031                | 0,167      | 0,997 | -0,44                   | 0,38        |
| s34                  | memur              | isci               | -0,196                | 0,144      | 0,455 | -0,56                   | 0,17        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | 0,054                 | 0,082      | 0,884 | -0,15                   | 0,25        |
|                      | isci               | memur              | 0,196                 | 0,144      | 0,455 | -0,17                   | 0,56        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | 0,250                 | 0,162      | 0,337 | -0,15                   | 0,65        |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | -0,054                | 0,082      | 0,884 | -0,25                   | 0,15        |
|                      |                    | isci               | -0,250                | 0,162      | 0,337 | -0,65                   | 0,15        |
| s35                  | memur              | isci               | -0,400                | 0,208      | 0,178 | -0,92                   | 0,12        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | 0,007                 | 0,085      | 1,000 | -0,20                   | 0,22        |
|                      | isci               | memur              | 0,400                 | 0,208      | 0,178 | -0,12                   | 0,92        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | 0,406                 | 0,221      | 0,205 | -0,14                   | 0,96        |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | -0,007                | 0,085      | 1,000 | -0,22                   | 0,20        |
|                      |                    | isci               | -0,406                | 0,221      | 0,205 | -0,96                   | 0,14        |
| s36                  | memur              | isci               | -0,457                | 0,205      | 0,095 | -0,97                   | 0,06        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -0,176                | 0,103      | 0,253 | -0,43                   | 0,08        |
|                      | isci               | memur              | 0,457                 | 0,205      | 0,095 | -0,06                   | 0,97        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | 0,281                 | 0,226      | 0,525 | -0,28                   | 0,84        |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | 0,176                 | 0,103      | 0,253 | -0,08                   | 0,43        |
|                      |                    | isci               | -0,281                | 0,226      | 0,525 | -0,84                   | 0,28        |
| s37                  | memur              | isci               | -0,117                | 0,145      | 0,810 | -0,48                   | 0,25        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -0,117                | 0,108      | 0,632 | -0,38                   | 0,15        |
|                      | isci               | memur              | 0,117                 | 0,145      | 0,810 | -0,25                   | 0,48        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | 0,000                 | 0,176      | 1,000 | -0,43                   | 0,43        |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | 0,117                 | 0,108      | 0,632 | -0,15                   | 0,38        |
|                      |                    | isci               | 0,000                 | 0,176      | 1,000 | -0,43                   | 0,43        |
| s38                  | memur              | isci               | -0,433                | 0,227      | 0,183 | -1,00                   | 0,14        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | 0,036                 | 0,090      | 0,970 | -0,18                   | 0,25        |
|                      | isci               | memur              | 0,433                 | 0,227      | 0,183 | -0,14                   | 1,00        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | 0,469                 | 0,239      | 0,162 | -0,13                   | 1,06        |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | -0,036                | 0,090      | 0,970 | -0,25                   | 0,18        |
|                      |                    | isci               | -0,469                | 0,239      | 0,162 | -1,06                   | 0,13        |
| s39                  | memur              | isci               | ,911*                 | 0,281      | 0,008 | 0,21                    | 1,61        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | 0,348                 | 0,219      | 0,308 | -0,19                   | 0,88        |
|                      | isci               | memur              | -,911*                | 0,281      | 0,008 | -1,61                   | -0,21       |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -0,563                | 0,340      | 0,279 | -1,40                   | 0,27        |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | -0,348                | 0,219      | 0,308 | -0,88                   | 0,19        |
|                      |                    | isci               | 0,563                 | 0,340      | 0,279 | -0,27                   | 1,40        |

| Multiple Comparisons |                    |                    |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|--------------------|--------------------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |                    |                    |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |                    |                    | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |                    |                    |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s40                  | memur              | isci               | -0,144                | 0,144      | 0,694 | -0,51                   | 0,22        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -0,144                | 0,118      | 0,535 | -0,43                   | 0,14        |
|                      | isci               | memur              | 0,144                 | 0,144      | 0,694 | -0,22                   | 0,51        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | 0,000                 | 0,180      | 1,000 | -0,44                   | 0,44        |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | 0,144                 | 0,118      | 0,535 | -0,14                   | 0,43        |
|                      |                    | isci               | 0,000                 | 0,180      | 1,000 | -0,44                   | 0,44        |
| s41                  | memur              | isci               | -0,356                | 0,210      | 0,270 | -0,88                   | 0,17        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -0,012                | 0,091      | 0,999 | -0,24                   | 0,21        |
|                      | isci               | memur              | 0,356                 | 0,210      | 0,270 | -0,17                   | 0,88        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | 0,344                 | 0,225      | 0,352 | -0,22                   | 0,90        |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | 0,012                 | 0,091      | 0,999 | -0,21                   | 0,24        |
|                      |                    | isci               | -0,344                | 0,225      | 0,352 | -0,90                   | 0,22        |
| s42                  | memur              | isci               | -0,374                | 0,210      | 0,230 | -0,90                   | 0,15        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -0,031                | 0,085      | 0,978 | -0,24                   | 0,18        |
|                      | isci               | memur              | 0,374                 | 0,210      | 0,230 | -0,15                   | 0,90        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | 0,344                 | 0,223      | 0,344 | -0,21                   | 0,90        |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | 0,031                 | 0,085      | 0,978 | -0,18                   | 0,24        |
|                      |                    | isci               | -0,344                | 0,223      | 0,344 | -0,90                   | 0,21        |
| s43                  | memur              | isci               | -0,331                | 0,211      | 0,334 | -0,86                   | 0,20        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | 0,044                 | 0,081      | 0,929 | -0,15                   | 0,24        |
|                      | isci               | memur              | 0,331                 | 0,211      | 0,334 | -0,20                   | 0,86        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | 0,375                 | 0,223      | 0,273 | -0,18                   | 0,93        |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | -0,044                | 0,081      | 0,929 | -0,24                   | 0,15        |
|                      |                    | isci               | -0,375                | 0,223      | 0,273 | -0,93                   | 0,18        |
| s44                  | memur              | isci               | -0,167                | 0,144      | 0,583 | -0,53                   | 0,19        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -0,136                | 0,104      | 0,476 | -0,39                   | 0,12        |
|                      | isci               | memur              | 0,167                 | 0,144      | 0,583 | -0,19                   | 0,53        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | 0,031                 | 0,172      | 0,997 | -0,39                   | 0,45        |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | 0,136                 | 0,104      | 0,476 | -0,12                   | 0,39        |
|                      |                    | isci               | -0,031                | 0,172      | 0,997 | -0,45                   | 0,39        |
| s45                  | memur              | isci               | -0,072                | 0,146      | 0,947 | -0,44                   | 0,29        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -0,041                | 0,110      | 0,976 | -0,31                   | 0,23        |
|                      | isci               | memur              | 0,072                 | 0,146      | 0,947 | -0,29                   | 0,44        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | 0,031                 | 0,176      | 0,997 | -0,40                   | 0,46        |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | 0,041                 | 0,110      | 0,976 | -0,23                   | 0,31        |
|                      |                    | isci               | -0,031                | 0,176      | 0,997 | -0,46                   | 0,40        |
| s46                  | memur              | isci               | 0,179                 | 0,147      | 0,545 | -0,19                   | 0,55        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | 0,022                 | 0,136      | 0,998 | -0,31                   | 0,35        |
|                      | isci               | memur              | -0,179                | 0,147      | 0,545 | -0,55                   | 0,19        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -0,156                | 0,190      | 0,799 | -0,62                   | 0,31        |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | -0,022                | 0,136      | 0,998 | -0,35                   | 0,31        |
|                      |                    | isci               | 0,156                 | 0,190      | 0,799 | -0,31                   | 0,62        |
| s47                  | memur              | isci               | -0,165                | 0,144      | 0,594 | -0,53                   | 0,20        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -0,165                | 0,103      | 0,302 | -0,42                   | 0,09        |
|                      | isci               | memur              | 0,165                 | 0,144      | 0,594 | -0,20                   | 0,53        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | 0,000                 | 0,173      | 1,000 | -0,42                   | 0,42        |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | 0,165                 | 0,103      | 0,302 | -0,09                   | 0,42        |
|                      |                    | isci               | 0,000                 | 0,173      | 1,000 | -0,42                   | 0,42        |

| Multiple Comparisons |                    |                    |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|--------------------|--------------------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |                    |                    |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |                    |                    | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |                    |                    |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s48                  | memur              | isci               | -0,312                | 0,210      | 0,379 | -0,84                   | 0,22        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -0,187                | 0,108      | 0,240 | -0,45                   | 0,08        |
|                      | isci               | memur              | 0,312                 | 0,210      | 0,379 | -0,22                   | 0,84        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | 0,125                 | 0,233      | 0,933 | -0,45                   | 0,70        |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | 0,187                 | 0,108      | 0,240 | -0,08                   | 0,45        |
|                      |                    | isci               | -0,125                | 0,233      | 0,933 | -0,70                   | 0,45        |
| s49                  | memur              | isci               | -0,087                | 0,144      | 0,909 | -0,45                   | 0,28        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -0,181                | 0,103      | 0,232 | -0,43                   | 0,07        |
|                      | isci               | memur              | 0,087                 | 0,144      | 0,909 | -0,28                   | 0,45        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -0,094                | 0,173      | 0,931 | -0,52                   | 0,33        |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | 0,181                 | 0,103      | 0,232 | -0,07                   | 0,43        |
|                      |                    | isci               | 0,094                 | 0,173      | 0,931 | -0,33                   | 0,52        |
| s50                  | memur              | isci               | 0,165                 | 0,148      | 0,615 | -0,20                   | 0,53        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -,554*                | 0,163      | 0,003 | -0,95                   | -0,16       |
|                      | isci               | memur              | -0,165                | 0,148      | 0,615 | -0,53                   | 0,20        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -,719*                | 0,210      | 0,003 | -1,23                   | -0,21       |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | ,554*                 | 0,163      | 0,003 | 0,16                    | 0,95        |
|                      |                    | isci               | ,719*                 | 0,210      | 0,003 | 0,21                    | 1,23        |
| s51                  | memur              | isci               | ,648*                 | 0,219      | 0,016 | 0,10                    | 1,20        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -0,477                | 0,202      | 0,062 | -0,97                   | 0,02        |
|                      | isci               | memur              | -,648*                | 0,219      | 0,016 | -1,20                   | -0,10       |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -1,125*               | 0,284      | 0,000 | -1,82                   | -0,43       |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | 0,477                 | 0,202      | 0,062 | -0,02                   | 0,97        |
|                      |                    | isci               | 1,125*                | 0,284      | 0,000 | 0,43                    | 1,82        |
| s52                  | memur              | isci               | 0,227                 | 0,158      | 0,406 | -0,17                   | 0,62        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -0,086                | 0,147      | 0,915 | -0,44                   | 0,27        |
|                      | isci               | memur              | -0,227                | 0,158      | 0,406 | -0,62                   | 0,17        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -0,313                | 0,202      | 0,334 | -0,81                   | 0,18        |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | 0,086                 | 0,147      | 0,915 | -0,27                   | 0,44        |
|                      |                    | isci               | 0,313                 | 0,202      | 0,334 | -0,18                   | 0,81        |
| s53                  | memur              | isci               | -0,099                | 0,156      | 0,896 | -0,49                   | 0,29        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -0,130                | 0,106      | 0,535 | -0,39                   | 0,13        |
|                      | isci               | memur              | 0,099                 | 0,156      | 0,896 | -0,29                   | 0,49        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -0,031                | 0,182      | 0,998 | -0,48                   | 0,42        |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | 0,130                 | 0,106      | 0,535 | -0,13                   | 0,39        |
|                      |                    | isci               | 0,031                 | 0,182      | 0,998 | -0,42                   | 0,48        |
| s54                  | memur              | isci               | -0,058                | 0,141      | 0,968 | -0,41                   | 0,29        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -0,121                | 0,131      | 0,735 | -0,44                   | 0,20        |
|                      | isci               | memur              | 0,058                 | 0,141      | 0,968 | -0,29                   | 0,41        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -0,063                | 0,183      | 0,981 | -0,51                   | 0,38        |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | 0,121                 | 0,131      | 0,735 | -0,20                   | 0,44        |
|                      |                    | isci               | 0,063                 | 0,183      | 0,981 | -0,38                   | 0,51        |
| s55                  | memur              | isci               | 0,308                 | 0,150      | 0,132 | -0,07                   | 0,68        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -0,098                | 0,139      | 0,863 | -0,44                   | 0,24        |
|                      | isci               | memur              | -0,308                | 0,150      | 0,132 | -0,68                   | 0,07        |
|                      |                    | sozlesmelipersonel | -0,406                | 0,193      | 0,112 | -0,88                   | 0,07        |
|                      | sozlesmelipersonel | memur              | 0,098                 | 0,139      | 0,863 | -0,24                   | 0,44        |
|                      |                    | isci               | 0,406                 | 0,193      | 0,112 | -0,07                   | 0,88        |

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Ek 5. Çalışma Yılı Değişkenine İlişkin Post Hoc Testi Sonuçları

| Multiple Comparisons |          |          |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|----------|----------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |          |          |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |          |          | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |          |          |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s1                   | 1-5yıl   | 6-10yıl  | 0,247                 | 0,180      | 0,680 | -0,23                   | 0,73        |
|                      |          | 11-15yıl | 0,013                 | 0,171      | 1,000 | -0,44                   | 0,47        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,254                 | 0,161      | 0,522 | -0,17                   | 0,68        |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | -0,247                | 0,180      | 0,680 | -0,73                   | 0,23        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,233                | 0,176      | 0,710 | -0,70                   | 0,23        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,007                 | 0,166      | 1,000 | -0,43                   | 0,45        |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | -0,013                | 0,171      | 1,000 | -0,47                   | 0,44        |
|                      |          | 6-10yıl  | 0,233                 | 0,176      | 0,710 | -0,23                   | 0,70        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,240                 | 0,156      | 0,547 | -0,17                   | 0,65        |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -0,254                | 0,161      | 0,522 | -0,68                   | 0,17        |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,007                | 0,166      | 1,000 | -0,45                   | 0,43        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,240                | 0,156      | 0,547 | -0,65                   | 0,17        |
| s2                   | 1-5yıl   | 6-10yıl  | 0,149                 | 0,185      | 0,962 | -0,34                   | 0,64        |
|                      |          | 11-15yıl | 0,193                 | 0,188      | 0,887 | -0,31                   | 0,69        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,097                 | 0,170      | 0,994 | -0,35                   | 0,55        |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | -0,149                | 0,185      | 0,962 | -0,64                   | 0,34        |
|                      |          | 11-15yıl | 0,044                 | 0,185      | 1,000 | -0,45                   | 0,54        |
|                      |          | 15yıl+   | -0,053                | 0,167      | 1,000 | -0,50                   | 0,39        |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | -0,193                | 0,188      | 0,887 | -0,69                   | 0,31        |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,044                | 0,185      | 1,000 | -0,54                   | 0,45        |
|                      |          | 15yıl+   | -0,096                | 0,170      | 0,994 | -0,55                   | 0,35        |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -0,097                | 0,170      | 0,994 | -0,55                   | 0,35        |
|                      |          | 6-10yıl  | 0,053                 | 0,167      | 1,000 | -0,39                   | 0,50        |
|                      |          | 11-15yıl | 0,096                 | 0,170      | 0,994 | -0,35                   | 0,55        |
| s3                   | 1-5yıl   | 6-10yıl  | 0,098                 | 0,131      | 0,974 | -0,25                   | 0,44        |
|                      |          | 11-15yıl | 0,147                 | 0,146      | 0,898 | -0,24                   | 0,53        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,312                 | 0,125      | 0,076 | -0,02                   | 0,64        |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | -0,098                | 0,131      | 0,974 | -0,44                   | 0,25        |
|                      |          | 11-15yıl | 0,049                 | 0,152      | 1,000 | -0,35                   | 0,45        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,214                 | 0,132      | 0,490 | -0,14                   | 0,56        |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | -0,147                | 0,146      | 0,898 | -0,53                   | 0,24        |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,049                | 0,152      | 1,000 | -0,45                   | 0,35        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,165                 | 0,147      | 0,840 | -0,23                   | 0,56        |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -0,312                | 0,125      | 0,076 | -0,64                   | 0,02        |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,214                | 0,132      | 0,490 | -0,56                   | 0,14        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,165                | 0,147      | 0,840 | -0,56                   | 0,23        |
| s4                   | 1-5yıl   | 6-10yıl  | 0,223                 | 0,159      | 0,657 | -0,20                   | 0,65        |
|                      |          | 11-15yıl | 0,210                 | 0,161      | 0,727 | -0,22                   | 0,64        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,181                 | 0,140      | 0,734 | -0,19                   | 0,55        |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | -0,223                | 0,159      | 0,657 | -0,65                   | 0,20        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,013                | 0,170      | 1,000 | -0,46                   | 0,44        |
|                      |          | 15yıl+   | -0,042                | 0,150      | 1,000 | -0,44                   | 0,36        |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | -0,210                | 0,161      | 0,727 | -0,64                   | 0,22        |
|                      |          | 6-10yıl  | 0,013                 | 0,170      | 1,000 | -0,44                   | 0,46        |
|                      |          | 15yıl+   | -0,029                | 0,152      | 1,000 | -0,43                   | 0,37        |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -0,181                | 0,140      | 0,734 | -0,55                   | 0,19        |
|                      |          | 6-10yıl  | 0,042                 | 0,150      | 1,000 | -0,36                   | 0,44        |
|                      |          | 11-15yıl | 0,029                 | 0,152      | 1,000 | -0,37                   | 0,43        |

| Multiple Comparisons |          |          |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|----------|----------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |          |          |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |          |          | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |          |          |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s5                   | 1-5yıl   | 6-10yıl  | 0,048                 | 0,163      | 1,000 | -0,38                   | 0,48        |
|                      |          | 11-15yıl | 0,213                 | 0,161      | 0,711 | -0,21                   | 0,64        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,343                 | 0,150      | 0,132 | -0,06                   | 0,74        |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | -0,048                | 0,163      | 1,000 | -0,48                   | 0,38        |
|                      |          | 11-15yıl | 0,165                 | 0,159      | 0,884 | -0,26                   | 0,59        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,295                 | 0,148      | 0,256 | -0,10                   | 0,69        |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | -0,213                | 0,161      | 0,711 | -0,64                   | 0,21        |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,165                | 0,159      | 0,884 | -0,59                   | 0,26        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,130                 | 0,147      | 0,942 | -0,26                   | 0,52        |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -0,343                | 0,150      | 0,132 | -0,74                   | 0,06        |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,295                | 0,148      | 0,256 | -0,69                   | 0,10        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,130                | 0,147      | 0,942 | -0,52                   | 0,26        |
| s6                   | 1-5yıl   | 6-10yıl  | 0,380                 | 0,184      | 0,216 | -0,11                   | 0,87        |
|                      |          | 11-15yıl | 0,257                 | 0,186      | 0,672 | -0,24                   | 0,75        |
|                      |          | 15yıl+   | ,587*                 | 0,170      | 0,004 | 0,14                    | 1,04        |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | -0,380                | 0,184      | 0,216 | -0,87                   | 0,11        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,124                | 0,185      | 0,985 | -0,61                   | 0,37        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,207                 | 0,168      | 0,774 | -0,24                   | 0,65        |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | -0,257                | 0,186      | 0,672 | -0,75                   | 0,24        |
|                      |          | 6-10yıl  | 0,124                 | 0,185      | 0,985 | -0,37                   | 0,61        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,331                 | 0,171      | 0,283 | -0,12                   | 0,78        |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -,587*                | 0,170      | 0,004 | -1,04                   | -0,14       |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,207                | 0,168      | 0,774 | -0,65                   | 0,24        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,331                | 0,171      | 0,283 | -0,78                   | 0,12        |
| s7                   | 1-5yıl   | 6-10yıl  | 0,246                 | 0,121      | 0,236 | -0,08                   | 0,57        |
|                      |          | 11-15yıl | 0,177                 | 0,131      | 0,696 | -0,17                   | 0,53        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,249                 | 0,121      | 0,222 | -0,07                   | 0,57        |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | -0,246                | 0,121      | 0,236 | -0,57                   | 0,08        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,069                | 0,108      | 0,988 | -0,36                   | 0,22        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,004                 | 0,096      | 1,000 | -0,25                   | 0,26        |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | -0,177                | 0,131      | 0,696 | -0,53                   | 0,17        |
|                      |          | 6-10yıl  | 0,069                 | 0,108      | 0,988 | -0,22                   | 0,36        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,073                 | 0,108      | 0,985 | -0,21                   | 0,36        |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -0,249                | 0,121      | 0,222 | -0,57                   | 0,07        |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,004                | 0,096      | 1,000 | -0,26                   | 0,25        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,073                | 0,108      | 0,985 | -0,36                   | 0,21        |
| s8                   | 1-5yıl   | 6-10yıl  | 0,029                 | 0,094      | 1,000 | -0,22                   | 0,28        |
|                      |          | 11-15yıl | 0,003                 | 0,097      | 1,000 | -0,25                   | 0,26        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,099                 | 0,089      | 0,848 | -0,14                   | 0,34        |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | -0,029                | 0,094      | 1,000 | -0,28                   | 0,22        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,025                | 0,087      | 1,000 | -0,26                   | 0,20        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,070                 | 0,078      | 0,937 | -0,14                   | 0,28        |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | -0,003                | 0,097      | 1,000 | -0,26                   | 0,25        |
|                      |          | 6-10yıl  | 0,025                 | 0,087      | 1,000 | -0,20                   | 0,26        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,096                 | 0,082      | 0,812 | -0,12                   | 0,31        |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -0,099                | 0,089      | 0,848 | -0,34                   | 0,14        |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,070                | 0,078      | 0,937 | -0,28                   | 0,14        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,096                | 0,082      | 0,812 | -0,31                   | 0,12        |

| Multiple Comparisons |          |          |                          |            |       |                         |                |
|----------------------|----------|----------|--------------------------|------------|-------|-------------------------|----------------|
| Tamhane              |          |          |                          |            |       |                         |                |
| Dependent Variable   |          |          | Mean<br>Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |                |
|                      |          |          |                          |            |       | Lower<br>Bound          | Upper<br>Bound |
| s9                   | 1-5yıl   | 6-10yıl  | 0,109                    | 0,098      | 0,848 | -0,15                   | 0,37           |
|                      |          | 11-15yıl | 0,183                    | 0,095      | 0,285 | -0,07                   | 0,44           |
|                      |          | 15yıl+   | ,253*                    | 0,084      | 0,019 | 0,03                    | 0,48           |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | -0,109                   | 0,098      | 0,848 | -0,37                   | 0,15           |
|                      |          | 11-15yıl | 0,075                    | 0,090      | 0,957 | -0,16                   | 0,31           |
|                      |          | 15yıl+   | 0,144                    | 0,079      | 0,354 | -0,07                   | 0,35           |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | -0,183                   | 0,095      | 0,285 | -0,44                   | 0,07           |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,075                   | 0,090      | 0,957 | -0,31                   | 0,16           |
|                      |          | 15yıl+   | 0,069                    | 0,075      | 0,928 | -0,13                   | 0,27           |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -,253*                   | 0,084      | 0,019 | -0,48                   | -0,03          |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,144                   | 0,079      | 0,354 | -0,35                   | 0,07           |
|                      |          | 11-15yıl | -0,069                   | 0,075      | 0,928 | -0,27                   | 0,13           |
| s10                  | 1-5yıl   | 6-10yıl  | 0,186                    | 0,108      | 0,419 | -0,10                   | 0,47           |
|                      |          | 11-15yıl | 0,077                    | 0,113      | 0,984 | -0,22                   | 0,38           |
|                      |          | 15yıl+   | 0,207                    | 0,102      | 0,238 | -0,07                   | 0,48           |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | -0,186                   | 0,108      | 0,419 | -0,47                   | 0,10           |
|                      |          | 11-15yıl | -0,110                   | 0,093      | 0,805 | -0,36                   | 0,14           |
|                      |          | 15yıl+   | 0,021                    | 0,079      | 1,000 | -0,19                   | 0,23           |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | -0,077                   | 0,113      | 0,984 | -0,38                   | 0,22           |
|                      |          | 6-10yıl  | 0,110                    | 0,093      | 0,805 | -0,14                   | 0,36           |
|                      |          | 15yıl+   | 0,131                    | 0,086      | 0,565 | -0,10                   | 0,36           |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -0,207                   | 0,102      | 0,238 | -0,48                   | 0,07           |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,021                   | 0,079      | 1,000 | -0,23                   | 0,19           |
|                      |          | 11-15yıl | -0,131                   | 0,086      | 0,565 | -0,36                   | 0,10           |
| s11                  | 1-5yıl   | 6-10yıl  | 0,073                    | 0,121      | 0,991 | -0,25                   | 0,40           |
|                      |          | 11-15yıl | 0,240                    | 0,098      | 0,088 | -0,02                   | 0,50           |
|                      |          | 15yıl+   | ,382*                    | 0,097      | 0,001 | 0,12                    | 0,64           |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | -0,073                   | 0,121      | 0,991 | -0,40                   | 0,25           |
|                      |          | 11-15yıl | 0,167                    | 0,100      | 0,455 | -0,10                   | 0,43           |
|                      |          | 15yıl+   | ,309*                    | 0,099      | 0,012 | 0,05                    | 0,57           |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | -0,240                   | 0,098      | 0,088 | -0,50                   | 0,02           |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,167                   | 0,100      | 0,455 | -0,43                   | 0,10           |
|                      |          | 15yıl+   | 0,142                    | 0,068      | 0,203 | -0,04                   | 0,32           |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -,382*                   | 0,097      | 0,001 | -0,64                   | -0,12          |
|                      |          | 6-10yıl  | -,309*                   | 0,099      | 0,012 | -0,57                   | -0,05          |
|                      |          | 11-15yıl | -0,142                   | 0,068      | 0,203 | -0,32                   | 0,04           |
| s12                  | 1-5yıl   | 6-10yıl  | 0,111                    | 0,185      | 0,991 | -0,38                   | 0,60           |
|                      |          | 11-15yıl | 0,020                    | 0,179      | 1,000 | -0,45                   | 0,49           |
|                      |          | 15yıl+   | 0,336                    | 0,159      | 0,198 | -0,09                   | 0,76           |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | -0,111                   | 0,185      | 0,991 | -0,60                   | 0,38           |
|                      |          | 11-15yıl | -0,091                   | 0,177      | 0,996 | -0,56                   | 0,38           |
|                      |          | 15yıl+   | 0,225                    | 0,157      | 0,637 | -0,19                   | 0,64           |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | -0,020                   | 0,179      | 1,000 | -0,49                   | 0,45           |
|                      |          | 6-10yıl  | 0,091                    | 0,177      | 0,996 | -0,38                   | 0,56           |
|                      |          | 15yıl+   | 0,316                    | 0,150      | 0,201 | -0,08                   | 0,71           |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -0,336                   | 0,159      | 0,198 | -0,76                   | 0,09           |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,225                   | 0,157      | 0,637 | -0,64                   | 0,19           |
|                      |          | 11-15yıl | -0,316                   | 0,150      | 0,201 | -0,71                   | 0,08           |

| Multiple Comparisons |          |          |                          |            |       |                         |                |
|----------------------|----------|----------|--------------------------|------------|-------|-------------------------|----------------|
| Tamhane              |          |          |                          |            |       |                         |                |
| Dependent Variable   |          |          | Mean<br>Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |                |
|                      |          |          |                          |            |       | Lower<br>Bound          | Upper<br>Bound |
| s13                  | 1-5yıl   | 6-10yıl  | 0,136                    | 0,112      | 0,787 | -0,16                   | 0,43           |
|                      |          | 11-15yıl | 0,213                    | 0,110      | 0,280 | -0,08                   | 0,51           |
|                      |          | 15yıl+   | ,269*                    | 0,101      | 0,050 | 0,00                    | 0,54           |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | -0,136                   | 0,112      | 0,787 | -0,43                   | 0,16           |
|                      |          | 11-15yıl | 0,077                    | 0,090      | 0,950 | -0,16                   | 0,32           |
|                      |          | 15yıl+   | 0,133                    | 0,079      | 0,450 | -0,08                   | 0,34           |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | -0,213                   | 0,110      | 0,280 | -0,51                   | 0,08           |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,077                   | 0,090      | 0,950 | -0,32                   | 0,16           |
|                      |          | 15yıl+   | 0,056                    | 0,076      | 0,975 | -0,14                   | 0,26           |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -,269*                   | 0,101      | 0,050 | -0,54                   | 0,00           |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,133                   | 0,079      | 0,450 | -0,34                   | 0,08           |
|                      |          | 11-15yıl | -0,056                   | 0,076      | 0,975 | -0,26                   | 0,14           |
| s14                  | 1-5yıl   | 6-10yıl  | 0,064                    | 0,095      | 0,985 | -0,19                   | 0,32           |
|                      |          | 11-15yıl | 0,153                    | 0,085      | 0,372 | -0,07                   | 0,38           |
|                      |          | 15yıl+   | 0,099                    | 0,089      | 0,848 | -0,14                   | 0,34           |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | -0,064                   | 0,095      | 0,985 | -0,32                   | 0,19           |
|                      |          | 11-15yıl | 0,089                    | 0,075      | 0,803 | -0,11                   | 0,29           |
|                      |          | 15yıl+   | 0,035                    | 0,080      | 0,998 | -0,18                   | 0,25           |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | -0,153                   | 0,085      | 0,372 | -0,38                   | 0,07           |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,089                   | 0,075      | 0,803 | -0,29                   | 0,11           |
|                      |          | 15yıl+   | -0,054                   | 0,068      | 0,963 | -0,23                   | 0,12           |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -0,099                   | 0,089      | 0,848 | -0,34                   | 0,14           |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,035                   | 0,080      | 0,998 | -0,25                   | 0,18           |
|                      |          | 11-15yıl | 0,054                    | 0,068      | 0,963 | -0,12                   | 0,23           |
| s15                  | 1-5yıl   | 6-10yıl  | 0,169                    | 0,085      | 0,260 | -0,06                   | 0,40           |
|                      |          | 11-15yıl | 0,087                    | 0,093      | 0,927 | -0,16                   | 0,33           |
|                      |          | 15yıl+   | 0,215                    | 0,082      | 0,057 | 0,00                    | 0,43           |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | -0,169                   | 0,085      | 0,260 | -0,40                   | 0,06           |
|                      |          | 11-15yıl | -0,082                   | 0,078      | 0,873 | -0,29                   | 0,12           |
|                      |          | 15yıl+   | 0,046                    | 0,064      | 0,980 | -0,12                   | 0,22           |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | -0,087                   | 0,093      | 0,927 | -0,33                   | 0,16           |
|                      |          | 6-10yıl  | 0,082                    | 0,078      | 0,873 | -0,12                   | 0,29           |
|                      |          | 15yıl+   | 0,128                    | 0,074      | 0,419 | -0,07                   | 0,33           |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -0,215                   | 0,082      | 0,057 | -0,43                   | 0,00           |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,046                   | 0,064      | 0,980 | -0,22                   | 0,12           |
|                      |          | 11-15yıl | -0,128                   | 0,074      | 0,419 | -0,33                   | 0,07           |
| s16                  | 1-5yıl   | 6-10yıl  | 0,127                    | 0,085      | 0,588 | -0,10                   | 0,35           |
|                      |          | 11-15yıl | 0,060                    | 0,093      | 0,988 | -0,19                   | 0,31           |
|                      |          | 15yıl+   | 0,165                    | 0,082      | 0,242 | -0,05                   | 0,38           |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | -0,127                   | 0,085      | 0,588 | -0,35                   | 0,10           |
|                      |          | 11-15yıl | -0,067                   | 0,077      | 0,948 | -0,27                   | 0,14           |
|                      |          | 15yıl+   | 0,039                    | 0,064      | 0,991 | -0,13                   | 0,21           |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | -0,060                   | 0,093      | 0,988 | -0,31                   | 0,19           |
|                      |          | 6-10yıl  | 0,067                    | 0,077      | 0,948 | -0,14                   | 0,27           |
|                      |          | 15yıl+   | 0,105                    | 0,074      | 0,638 | -0,09                   | 0,30           |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -0,165                   | 0,082      | 0,242 | -0,38                   | 0,05           |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,039                   | 0,064      | 0,991 | -0,21                   | 0,13           |
|                      |          | 11-15yıl | -0,105                   | 0,074      | 0,638 | -0,30                   | 0,09           |

| Multiple Comparisons |          |          |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|----------|----------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |          |          |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |          |          | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |          |          |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s17                  | 1-5yıl   | 6-10yıl  | 0,152                 | 0,086      | 0,386 | -0,08                   | 0,38        |
|                      |          | 11-15yıl | 0,037                 | 0,098      | 0,999 | -0,22                   | 0,30        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,109                 | 0,083      | 0,716 | -0,11                   | 0,33        |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | -0,152                | 0,086      | 0,386 | -0,38                   | 0,08        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,115                | 0,084      | 0,675 | -0,34                   | 0,11        |
|                      |          | 15yıl+   | -0,042                | 0,066      | 0,988 | -0,22                   | 0,13        |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | -0,037                | 0,098      | 0,999 | -0,30                   | 0,22        |
|                      |          | 6-10yıl  | 0,115                 | 0,084      | 0,675 | -0,11                   | 0,34        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,073                 | 0,081      | 0,937 | -0,14                   | 0,29        |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -0,109                | 0,083      | 0,716 | -0,33                   | 0,11        |
|                      |          | 6-10yıl  | 0,042                 | 0,066      | 0,988 | -0,13                   | 0,22        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,073                | 0,081      | 0,937 | -0,29                   | 0,14        |
| s18                  | 1-5yıl   | 6-10yıl  | 0,283                 | 0,182      | 0,541 | -0,20                   | 0,77        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,013                | 0,174      | 1,000 | -0,47                   | 0,45        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,409                 | 0,159      | 0,061 | -0,01                   | 0,83        |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | -0,283                | 0,182      | 0,541 | -0,77                   | 0,20        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,296                | 0,184      | 0,498 | -0,79                   | 0,19        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,126                 | 0,170      | 0,975 | -0,32                   | 0,58        |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | 0,013                 | 0,174      | 1,000 | -0,45                   | 0,47        |
|                      |          | 6-10yıl  | 0,296                 | 0,184      | 0,498 | -0,19                   | 0,79        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,423                 | 0,161      | 0,053 | 0,00                    | 0,85        |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -0,409                | 0,159      | 0,061 | -0,83                   | 0,01        |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,126                | 0,170      | 0,975 | -0,58                   | 0,32        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,423                | 0,161      | 0,053 | -0,85                   | 0,00        |
| s19                  | 1-5yıl   | 6-10yıl  | 0,201                 | 0,175      | 0,823 | -0,26                   | 0,66        |
|                      |          | 11-15yıl | 0,130                 | 0,180      | 0,978 | -0,35                   | 0,61        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,380                 | 0,161      | 0,111 | -0,05                   | 0,81        |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | -0,201                | 0,175      | 0,823 | -0,66                   | 0,26        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,071                | 0,184      | 0,999 | -0,56                   | 0,42        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,179                 | 0,165      | 0,860 | -0,26                   | 0,62        |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | -0,130                | 0,180      | 0,978 | -0,61                   | 0,35        |
|                      |          | 6-10yıl  | 0,071                 | 0,184      | 0,999 | -0,42                   | 0,56        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,250                 | 0,171      | 0,610 | -0,20                   | 0,70        |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -0,380                | 0,161      | 0,111 | -0,81                   | 0,05        |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,179                | 0,165      | 0,860 | -0,62                   | 0,26        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,250                | 0,171      | 0,610 | -0,70                   | 0,20        |
| s20                  | 1-5yıl   | 6-10yıl  | 0,317                 | 0,186      | 0,435 | -0,18                   | 0,81        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,220                | 0,185      | 0,800 | -0,71                   | 0,27        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,106                 | 0,164      | 0,987 | -0,33                   | 0,54        |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | -0,317                | 0,186      | 0,435 | -0,81                   | 0,18        |
|                      |          | 11-15yıl | -,537*                | 0,189      | 0,029 | -1,04                   | -0,03       |
|                      |          | 15yıl+   | -0,211                | 0,169      | 0,762 | -0,66                   | 0,24        |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | 0,220                 | 0,185      | 0,800 | -0,27                   | 0,71        |
|                      |          | 6-10yıl  | ,537*                 | 0,189      | 0,029 | 0,03                    | 1,04        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,326                 | 0,167      | 0,272 | -0,12                   | 0,77        |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -0,106                | 0,164      | 0,987 | -0,54                   | 0,33        |
|                      |          | 6-10yıl  | 0,211                 | 0,169      | 0,762 | -0,24                   | 0,66        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,326                | 0,167      | 0,272 | -0,77                   | 0,12        |

| Multiple Comparisons |          |          |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|----------|----------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |          |          |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |          |          | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |          |          |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s21                  | 1-5yıl   | 6-10yıl  | -0,006                | 0,200      | 1,000 | -0,54                   | 0,53        |
|                      |          | 11-15yıl | -,560*                | 0,197      | 0,029 | -1,08                   | -0,04       |
|                      |          | 15yıl+   | -0,171                | 0,179      | 0,919 | -0,65                   | 0,31        |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | 0,006                 | 0,200      | 1,000 | -0,53                   | 0,54        |
|                      |          | 11-15yıl | -,554*                | 0,195      | 0,029 | -1,07                   | -0,04       |
|                      |          | 15yıl+   | -0,165                | 0,177      | 0,926 | -0,63                   | 0,30        |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | ,560*                 | 0,197      | 0,029 | 0,04                    | 1,08        |
|                      |          | 6-10yıl  | ,554*                 | 0,195      | 0,029 | 0,04                    | 1,07        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,389                 | 0,173      | 0,144 | -0,07                   | 0,85        |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | 0,171                 | 0,179      | 0,919 | -0,31                   | 0,65        |
|                      |          | 6-10yıl  | 0,165                 | 0,177      | 0,926 | -0,30                   | 0,63        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,389                | 0,173      | 0,144 | -0,85                   | 0,07        |
| s22                  | 1-5yıl   | 6-10yıl  | 0,101                 | 0,086      | 0,808 | -0,13                   | 0,33        |
|                      |          | 11-15yıl | 0,007                 | 0,101      | 1,000 | -0,26                   | 0,27        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,087                 | 0,087      | 0,898 | -0,14                   | 0,32        |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | -0,101                | 0,086      | 0,808 | -0,33                   | 0,13        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,095                | 0,088      | 0,861 | -0,33                   | 0,14        |
|                      |          | 15yıl+   | -0,014                | 0,072      | 1,000 | -0,20                   | 0,18        |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | -0,007                | 0,101      | 1,000 | -0,27                   | 0,26        |
|                      |          | 6-10yıl  | 0,095                 | 0,088      | 0,861 | -0,14                   | 0,33        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,081                 | 0,088      | 0,933 | -0,15                   | 0,32        |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -0,087                | 0,087      | 0,898 | -0,32                   | 0,14        |
|                      |          | 6-10yıl  | 0,014                 | 0,072      | 1,000 | -0,18                   | 0,20        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,081                | 0,088      | 0,933 | -0,32                   | 0,15        |
| s23                  | 1-5yıl   | 6-10yıl  | 0,096                 | 0,088      | 0,856 | -0,14                   | 0,33        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,083                | 0,108      | 0,969 | -0,37                   | 0,20        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,111                 | 0,088      | 0,757 | -0,12                   | 0,34        |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | -0,096                | 0,088      | 0,856 | -0,33                   | 0,14        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,180                | 0,093      | 0,288 | -0,43                   | 0,07        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,014                 | 0,069      | 1,000 | -0,17                   | 0,20        |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | 0,083                 | 0,108      | 0,969 | -0,20                   | 0,37        |
|                      |          | 6-10yıl  | 0,180                 | 0,093      | 0,288 | -0,07                   | 0,43        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,194                 | 0,093      | 0,207 | -0,05                   | 0,44        |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -0,111                | 0,088      | 0,757 | -0,34                   | 0,12        |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,014                | 0,069      | 1,000 | -0,20                   | 0,17        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,194                | 0,093      | 0,207 | -0,44                   | 0,05        |
| s24                  | 1-5yıl   | 6-10yıl  | 0,058                 | 0,178      | 1,000 | -0,42                   | 0,53        |
|                      |          | 11-15yıl | 0,073                 | 0,177      | 0,999 | -0,40                   | 0,54        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,166                 | 0,161      | 0,884 | -0,26                   | 0,59        |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | -0,058                | 0,178      | 1,000 | -0,53                   | 0,42        |
|                      |          | 11-15yıl | 0,016                 | 0,182      | 1,000 | -0,47                   | 0,50        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,109                 | 0,167      | 0,987 | -0,33                   | 0,55        |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | -0,073                | 0,177      | 0,999 | -0,54                   | 0,40        |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,016                | 0,182      | 1,000 | -0,50                   | 0,47        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,093                 | 0,165      | 0,994 | -0,34                   | 0,53        |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -0,166                | 0,161      | 0,884 | -0,59                   | 0,26        |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,109                | 0,167      | 0,987 | -0,55                   | 0,33        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,093                | 0,165      | 0,994 | -0,53                   | 0,34        |

| Multiple Comparisons |          |          |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|----------|----------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |          |          |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |          |          | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |          |          |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s25                  | 1-5yıl   | 6-10yıl  | -0,019                | 0,095      | 1,000 | -0,27                   | 0,23        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,013                | 0,099      | 1,000 | -0,28                   | 0,25        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,094                 | 0,084      | 0,847 | -0,13                   | 0,32        |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | 0,019                 | 0,095      | 1,000 | -0,23                   | 0,27        |
|                      |          | 11-15yıl | 0,005                 | 0,091      | 1,000 | -0,24                   | 0,25        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,112                 | 0,075      | 0,577 | -0,09                   | 0,31        |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | 0,013                 | 0,099      | 1,000 | -0,25                   | 0,28        |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,005                | 0,091      | 1,000 | -0,25                   | 0,24        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,107                 | 0,080      | 0,703 | -0,11                   | 0,32        |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -0,094                | 0,084      | 0,847 | -0,32                   | 0,13        |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,112                | 0,075      | 0,577 | -0,31                   | 0,09        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,107                | 0,080      | 0,703 | -0,32                   | 0,11        |
| s26                  | 1-5yıl   | 6-10yıl  | 0,278                 | 0,135      | 0,222 | -0,08                   | 0,64        |
|                      |          | 11-15yıl | 0,137                 | 0,132      | 0,883 | -0,21                   | 0,49        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,152                 | 0,126      | 0,790 | -0,18                   | 0,49        |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | -0,278                | 0,135      | 0,222 | -0,64                   | 0,08        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,141                | 0,125      | 0,838 | -0,47                   | 0,19        |
|                      |          | 15yıl+   | -0,126                | 0,119      | 0,871 | -0,44                   | 0,19        |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | -0,137                | 0,132      | 0,883 | -0,49                   | 0,21        |
|                      |          | 6-10yıl  | 0,141                 | 0,125      | 0,838 | -0,19                   | 0,47        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,015                 | 0,115      | 1,000 | -0,29                   | 0,32        |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -0,152                | 0,126      | 0,790 | -0,49                   | 0,18        |
|                      |          | 6-10yıl  | 0,126                 | 0,119      | 0,871 | -0,19                   | 0,44        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,015                | 0,115      | 1,000 | -0,32                   | 0,29        |
| s27                  | 1-5yıl   | 6-10yıl  | 0,338                 | 0,160      | 0,200 | -0,09                   | 0,76        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,375                | 0,173      | 0,174 | -0,83                   | 0,08        |
|                      |          | 15yıl+   | -0,080                | 0,159      | 0,997 | -0,50                   | 0,34        |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | -0,338                | 0,160      | 0,200 | -0,76                   | 0,09        |
|                      |          | 11-15yıl | -,712*                | 0,154      | 0,000 | -1,12                   | -0,30       |
|                      |          | 15yıl+   | -,418*                | 0,138      | 0,017 | -0,78                   | -0,05       |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | 0,375                 | 0,173      | 0,174 | -0,08                   | 0,83        |
|                      |          | 6-10yıl  | ,712*                 | 0,154      | 0,000 | 0,30                    | 1,12        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,295                 | 0,153      | 0,287 | -0,11                   | 0,70        |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | 0,080                 | 0,159      | 0,997 | -0,34                   | 0,50        |
|                      |          | 6-10yıl  | ,418*                 | 0,138      | 0,017 | 0,05                    | 0,78        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,295                | 0,153      | 0,287 | -0,70                   | 0,11        |
| s28                  | 1-5yıl   | 6-10yıl  | 0,084                 | 0,110      | 0,972 | -0,21                   | 0,38        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,120                | 0,115      | 0,881 | -0,43                   | 0,19        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,206                 | 0,098      | 0,199 | -0,05                   | 0,47        |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | -0,084                | 0,110      | 0,972 | -0,38                   | 0,21        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,204                | 0,102      | 0,254 | -0,47                   | 0,07        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,123                 | 0,082      | 0,582 | -0,09                   | 0,34        |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | 0,120                 | 0,115      | 0,881 | -0,19                   | 0,43        |
|                      |          | 6-10yıl  | 0,204                 | 0,102      | 0,254 | -0,07                   | 0,47        |
|                      |          | 15yıl+   | ,326*                 | 0,089      | 0,002 | 0,09                    | 0,56        |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -0,206                | 0,098      | 0,199 | -0,47                   | 0,05        |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,123                | 0,082      | 0,582 | -0,34                   | 0,09        |
|                      |          | 11-15yıl | -,326*                | 0,089      | 0,002 | -0,56                   | -0,09       |

| Multiple Comparisons |          |          |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|----------|----------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |          |          |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |          |          | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |          |          |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s29                  | 1-5yıl   | 6-10yıl  | 0,136                 | 0,089      | 0,562 | -0,10                   | 0,37        |
|                      |          | 11-15yıl | 0,040                 | 0,089      | 0,998 | -0,20                   | 0,28        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,119                 | 0,084      | 0,641 | -0,10                   | 0,34        |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | -0,136                | 0,089      | 0,562 | -0,37                   | 0,10        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,096                | 0,077      | 0,765 | -0,30                   | 0,11        |
|                      |          | 15yıl+   | -0,018                | 0,072      | 1,000 | -0,21                   | 0,17        |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | -0,040                | 0,089      | 0,998 | -0,28                   | 0,20        |
|                      |          | 6-10yıl  | 0,096                 | 0,077      | 0,765 | -0,11                   | 0,30        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,079                 | 0,071      | 0,843 | -0,11                   | 0,27        |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -0,119                | 0,084      | 0,641 | -0,34                   | 0,10        |
|                      |          | 6-10yıl  | 0,018                 | 0,072      | 1,000 | -0,17                   | 0,21        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,079                | 0,071      | 0,843 | -0,27                   | 0,11        |
| s30                  | 1-5yıl   | 6-10yıl  | 0,039                 | 0,090      | 0,999 | -0,20                   | 0,28        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,073                | 0,096      | 0,971 | -0,33                   | 0,18        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,123                 | 0,082      | 0,586 | -0,10                   | 0,34        |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | -0,039                | 0,090      | 0,999 | -0,28                   | 0,20        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,112                | 0,086      | 0,725 | -0,34                   | 0,12        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,084                 | 0,070      | 0,795 | -0,10                   | 0,27        |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | 0,073                 | 0,096      | 0,971 | -0,18                   | 0,33        |
|                      |          | 6-10yıl  | 0,112                 | 0,086      | 0,725 | -0,12                   | 0,34        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,196                 | 0,079      | 0,077 | -0,01                   | 0,41        |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -0,123                | 0,082      | 0,586 | -0,34                   | 0,10        |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,084                | 0,070      | 0,795 | -0,27                   | 0,10        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,196                | 0,079      | 0,077 | -0,41                   | 0,01        |
| s31                  | 1-5yıl   | 6-10yıl  | 0,032                 | 0,089      | 1,000 | -0,20                   | 0,27        |
|                      |          | 11-15yıl | 0,067                 | 0,082      | 0,961 | -0,15                   | 0,28        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,053                 | 0,082      | 0,988 | -0,17                   | 0,27        |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | -0,032                | 0,089      | 1,000 | -0,27                   | 0,20        |
|                      |          | 11-15yıl | 0,035                 | 0,070      | 0,997 | -0,15                   | 0,22        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,021                 | 0,070      | 1,000 | -0,16                   | 0,21        |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | -0,067                | 0,082      | 0,961 | -0,28                   | 0,15        |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,035                | 0,070      | 0,997 | -0,22                   | 0,15        |
|                      |          | 15yıl+   | -0,014                | 0,061      | 1,000 | -0,18                   | 0,15        |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -0,053                | 0,082      | 0,988 | -0,27                   | 0,17        |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,021                | 0,070      | 1,000 | -0,21                   | 0,16        |
|                      |          | 11-15yıl | 0,014                 | 0,061      | 1,000 | -0,15                   | 0,18        |
| s32                  | 1-5yıl   | 6-10yıl  | 0,092                 | 0,089      | 0,887 | -0,15                   | 0,33        |
|                      |          | 11-15yıl | 0,093                 | 0,083      | 0,839 | -0,13                   | 0,31        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,123                 | 0,082      | 0,586 | -0,10                   | 0,34        |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | -0,092                | 0,089      | 0,887 | -0,33                   | 0,15        |
|                      |          | 11-15yıl | 0,002                 | 0,070      | 1,000 | -0,18                   | 0,19        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,032                 | 0,070      | 0,998 | -0,15                   | 0,22        |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | -0,093                | 0,083      | 0,839 | -0,31                   | 0,13        |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,002                | 0,070      | 1,000 | -0,19                   | 0,18        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,030                 | 0,062      | 0,997 | -0,13                   | 0,19        |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -0,123                | 0,082      | 0,586 | -0,34                   | 0,10        |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,032                | 0,070      | 0,998 | -0,22                   | 0,15        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,030                | 0,062      | 0,997 | -0,19                   | 0,13        |

| Multiple Comparisons |          |          |                          |            |       |                         |                |
|----------------------|----------|----------|--------------------------|------------|-------|-------------------------|----------------|
| Tamhane              |          |          |                          |            |       |                         |                |
| Dependent Variable   |          |          | Mean<br>Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |                |
|                      |          |          |                          |            |       | Lower<br>Bound          | Upper<br>Bound |
| s33                  | 1-5yıl   | 6-10yıl  | 0,139                    | 0,098      | 0,639 | -0,12                   | 0,40           |
|                      |          | 11-15yıl | 0,110                    | 0,094      | 0,810 | -0,14                   | 0,36           |
|                      |          | 15yıl+   | 0,128                    | 0,090      | 0,637 | -0,11                   | 0,37           |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | -0,139                   | 0,098      | 0,639 | -0,40                   | 0,12           |
|                      |          | 11-15yıl | -0,029                   | 0,078      | 0,999 | -0,24                   | 0,18           |
|                      |          | 15yıl+   | -0,011                   | 0,073      | 1,000 | -0,20                   | 0,18           |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | -0,110                   | 0,094      | 0,810 | -0,36                   | 0,14           |
|                      |          | 6-10yıl  | 0,029                    | 0,078      | 0,999 | -0,18                   | 0,24           |
|                      |          | 15yıl+   | 0,018                    | 0,068      | 1,000 | -0,16                   | 0,20           |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -0,128                   | 0,090      | 0,637 | -0,37                   | 0,11           |
|                      |          | 6-10yıl  | 0,011                    | 0,073      | 1,000 | -0,18                   | 0,20           |
|                      |          | 11-15yıl | -0,018                   | 0,068      | 1,000 | -0,20                   | 0,16           |
| s34                  | 1-5yıl   | 6-10yıl  | 0,084                    | 0,088      | 0,916 | -0,15                   | 0,32           |
|                      |          | 11-15yıl | 0,100                    | 0,081      | 0,776 | -0,12                   | 0,32           |
|                      |          | 15yıl+   | 0,137                    | 0,081      | 0,442 | -0,08                   | 0,35           |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | -0,084                   | 0,088      | 0,916 | -0,32                   | 0,15           |
|                      |          | 11-15yıl | 0,016                    | 0,068      | 1,000 | -0,16                   | 0,20           |
|                      |          | 15yıl+   | 0,053                    | 0,067      | 0,968 | -0,13                   | 0,23           |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | -0,100                   | 0,081      | 0,776 | -0,32                   | 0,12           |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,016                   | 0,068      | 1,000 | -0,20                   | 0,16           |
|                      |          | 15yıl+   | 0,037                    | 0,059      | 0,989 | -0,12                   | 0,19           |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -0,137                   | 0,081      | 0,442 | -0,35                   | 0,08           |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,053                   | 0,067      | 0,968 | -0,23                   | 0,13           |
|                      |          | 11-15yıl | -0,037                   | 0,059      | 0,989 | -0,19                   | 0,12           |
| s35                  | 1-5yıl   | 6-10yıl  | -0,004                   | 0,089      | 1,000 | -0,24                   | 0,23           |
|                      |          | 11-15yıl | 0,000                    | 0,094      | 1,000 | -0,25                   | 0,25           |
|                      |          | 15yıl+   | 0,074                    | 0,082      | 0,937 | -0,14                   | 0,29           |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | 0,004                    | 0,089      | 1,000 | -0,23                   | 0,24           |
|                      |          | 11-15yıl | 0,004                    | 0,084      | 1,000 | -0,22                   | 0,23           |
|                      |          | 15yıl+   | 0,077                    | 0,070      | 0,850 | -0,11                   | 0,26           |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | 0,000                    | 0,094      | 1,000 | -0,25                   | 0,25           |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,004                   | 0,084      | 1,000 | -0,23                   | 0,22           |
|                      |          | 15yıl+   | 0,074                    | 0,076      | 0,913 | -0,13                   | 0,28           |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -0,074                   | 0,082      | 0,937 | -0,29                   | 0,14           |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,077                   | 0,070      | 0,850 | -0,26                   | 0,11           |
|                      |          | 11-15yıl | -0,074                   | 0,076      | 0,913 | -0,28                   | 0,13           |
| s36                  | 1-5yıl   | 6-10yıl  | 0,079                    | 0,092      | 0,949 | -0,17                   | 0,32           |
|                      |          | 11-15yıl | 0,100                    | 0,097      | 0,884 | -0,16                   | 0,36           |
|                      |          | 15yıl+   | 0,153                    | 0,087      | 0,397 | -0,08                   | 0,38           |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | -0,079                   | 0,092      | 0,949 | -0,32                   | 0,17           |
|                      |          | 11-15yıl | 0,021                    | 0,084      | 1,000 | -0,20                   | 0,24           |
|                      |          | 15yıl+   | 0,074                    | 0,073      | 0,894 | -0,12                   | 0,27           |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | -0,100                   | 0,097      | 0,884 | -0,36                   | 0,16           |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,021                   | 0,084      | 1,000 | -0,24                   | 0,20           |
|                      |          | 15yıl+   | 0,053                    | 0,079      | 0,985 | -0,16                   | 0,26           |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -0,153                   | 0,087      | 0,397 | -0,38                   | 0,08           |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,074                   | 0,073      | 0,894 | -0,27                   | 0,12           |
|                      |          | 11-15yıl | -0,053                   | 0,079      | 0,985 | -0,26                   | 0,16           |

| Multiple Comparisons |          |          |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|----------|----------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |          |          |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |          |          | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |          |          |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s37                  | 1-5yıl   | 6-10yıl  | 0,081                 | 0,094      | 0,948 | -0,17                   | 0,33        |
|                      |          | 11-15yıl | 0,187                 | 0,087      | 0,188 | -0,05                   | 0,42        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,152                 | 0,089      | 0,438 | -0,09                   | 0,39        |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | -0,081                | 0,094      | 0,948 | -0,33                   | 0,17        |
|                      |          | 11-15yıl | 0,105                 | 0,071      | 0,587 | -0,08                   | 0,29        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,070                 | 0,073      | 0,916 | -0,12                   | 0,26        |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | -0,187                | 0,087      | 0,188 | -0,42                   | 0,05        |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,105                | 0,071      | 0,587 | -0,29                   | 0,08        |
|                      |          | 15yıl+   | -0,035                | 0,064      | 0,995 | -0,20                   | 0,13        |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -0,152                | 0,089      | 0,438 | -0,39                   | 0,09        |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,070                | 0,073      | 0,916 | -0,26                   | 0,12        |
|                      |          | 11-15yıl | 0,035                 | 0,064      | 0,995 | -0,13                   | 0,20        |
| s38                  | 1-5yıl   | 6-10yıl  | 0,066                 | 0,094      | 0,980 | -0,18                   | 0,32        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,043                | 0,101      | 0,999 | -0,31                   | 0,22        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,024                 | 0,092      | 1,000 | -0,22                   | 0,27        |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | -0,066                | 0,094      | 0,980 | -0,32                   | 0,18        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,110                | 0,091      | 0,791 | -0,35                   | 0,13        |
|                      |          | 15yıl+   | -0,042                | 0,082      | 0,996 | -0,26                   | 0,17        |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | 0,043                 | 0,101      | 0,999 | -0,22                   | 0,31        |
|                      |          | 6-10yıl  | 0,110                 | 0,091      | 0,791 | -0,13                   | 0,35        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,068                 | 0,090      | 0,973 | -0,17                   | 0,31        |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -0,024                | 0,092      | 1,000 | -0,27                   | 0,22        |
|                      |          | 6-10yıl  | 0,042                 | 0,082      | 0,996 | -0,17                   | 0,26        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,068                | 0,090      | 0,973 | -0,31                   | 0,17        |
| s39                  | 1-5yıl   | 6-10yıl  | -0,031                | 0,213      | 1,000 | -0,60                   | 0,54        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,303                | 0,201      | 0,578 | -0,84                   | 0,23        |
|                      |          | 15yıl+   | -0,245                | 0,181      | 0,691 | -0,73                   | 0,24        |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | 0,031                 | 0,213      | 1,000 | -0,54                   | 0,60        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,271                | 0,211      | 0,738 | -0,83                   | 0,29        |
|                      |          | 15yıl+   | -0,214                | 0,193      | 0,846 | -0,73                   | 0,30        |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | 0,303                 | 0,201      | 0,578 | -0,23                   | 0,84        |
|                      |          | 6-10yıl  | 0,271                 | 0,211      | 0,738 | -0,29                   | 0,83        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,057                 | 0,179      | 1,000 | -0,42                   | 0,53        |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | 0,245                 | 0,181      | 0,691 | -0,24                   | 0,73        |
|                      |          | 6-10yıl  | 0,214                 | 0,193      | 0,846 | -0,30                   | 0,73        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,057                | 0,179      | 1,000 | -0,53                   | 0,42        |
| s40                  | 1-5yıl   | 6-10yıl  | 0,046                 | 0,102      | 0,998 | -0,23                   | 0,32        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,013                | 0,100      | 1,000 | -0,28                   | 0,25        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,015                 | 0,094      | 1,000 | -0,23                   | 0,26        |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | -0,046                | 0,102      | 0,998 | -0,32                   | 0,23        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,060                | 0,095      | 0,989 | -0,31                   | 0,19        |
|                      |          | 15yıl+   | -0,032                | 0,088      | 1,000 | -0,26                   | 0,20        |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | 0,013                 | 0,100      | 1,000 | -0,25                   | 0,28        |
|                      |          | 6-10yıl  | 0,060                 | 0,095      | 0,989 | -0,19                   | 0,31        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,028                 | 0,086      | 1,000 | -0,20                   | 0,25        |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -0,015                | 0,094      | 1,000 | -0,26                   | 0,23        |
|                      |          | 6-10yıl  | 0,032                 | 0,088      | 1,000 | -0,20                   | 0,26        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,028                | 0,086      | 1,000 | -0,25                   | 0,20        |

| Multiple Comparisons |          |          |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|----------|----------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |          |          |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |          |          | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |          |          |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s41                  | 1-5yıl   | 6-10yıl  | 0,062                 | 0,092      | 0,985 | -0,18                   | 0,31        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,073                | 0,094      | 0,967 | -0,32                   | 0,18        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,023                 | 0,082      | 1,000 | -0,19                   | 0,24        |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | -0,062                | 0,092      | 0,985 | -0,31                   | 0,18        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,135                | 0,088      | 0,554 | -0,37                   | 0,10        |
|                      |          | 15yıl+   | -0,039                | 0,075      | 0,996 | -0,24                   | 0,16        |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | 0,073                 | 0,094      | 0,967 | -0,18                   | 0,32        |
|                      |          | 6-10yıl  | 0,135                 | 0,088      | 0,554 | -0,10                   | 0,37        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,096                 | 0,077      | 0,764 | -0,11                   | 0,30        |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -0,023                | 0,082      | 1,000 | -0,24                   | 0,19        |
|                      |          | 6-10yıl  | 0,039                 | 0,075      | 0,996 | -0,16                   | 0,24        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,096                | 0,077      | 0,764 | -0,30                   | 0,11        |
| s42                  | 1-5yıl   | 6-10yıl  | 0,137                 | 0,087      | 0,522 | -0,09                   | 0,37        |
|                      |          | 11-15yıl | 0,017                 | 0,094      | 1,000 | -0,23                   | 0,27        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,074                 | 0,082      | 0,937 | -0,14                   | 0,29        |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | -0,137                | 0,087      | 0,522 | -0,37                   | 0,09        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,120                | 0,081      | 0,596 | -0,34                   | 0,10        |
|                      |          | 15yıl+   | -0,063                | 0,067      | 0,922 | -0,24                   | 0,11        |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | -0,017                | 0,094      | 1,000 | -0,27                   | 0,23        |
|                      |          | 6-10yıl  | 0,120                 | 0,081      | 0,596 | -0,10                   | 0,34        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,057                 | 0,076      | 0,974 | -0,14                   | 0,26        |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -0,074                | 0,082      | 0,937 | -0,29                   | 0,14        |
|                      |          | 6-10yıl  | 0,063                 | 0,067      | 0,922 | -0,11                   | 0,24        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,057                | 0,076      | 0,974 | -0,26                   | 0,14        |
| s43                  | 1-5yıl   | 6-10yıl  | 0,137                 | 0,087      | 0,522 | -0,09                   | 0,37        |
|                      |          | 11-15yıl | 0,033                 | 0,094      | 1,000 | -0,22                   | 0,28        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,147                 | 0,079      | 0,322 | -0,06                   | 0,36        |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | -0,137                | 0,087      | 0,522 | -0,37                   | 0,09        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,104                | 0,081      | 0,743 | -0,32                   | 0,11        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,011                 | 0,063      | 1,000 | -0,16                   | 0,18        |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | -0,033                | 0,094      | 1,000 | -0,28                   | 0,22        |
|                      |          | 6-10yıl  | 0,104                 | 0,081      | 0,743 | -0,11                   | 0,32        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,114                 | 0,072      | 0,526 | -0,08                   | 0,31        |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -0,147                | 0,079      | 0,322 | -0,36                   | 0,06        |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,011                | 0,063      | 1,000 | -0,18                   | 0,16        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,114                | 0,072      | 0,526 | -0,31                   | 0,08        |
| s44                  | 1-5yıl   | 6-10yıl  | 0,254                 | 0,104      | 0,090 | -0,02                   | 0,53        |
|                      |          | 11-15yıl | 0,140                 | 0,101      | 0,663 | -0,13                   | 0,41        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,187                 | 0,096      | 0,274 | -0,07                   | 0,44        |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | -0,254                | 0,104      | 0,090 | -0,53                   | 0,02        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,114                | 0,081      | 0,652 | -0,33                   | 0,10        |
|                      |          | 15yıl+   | -0,067                | 0,075      | 0,940 | -0,27                   | 0,13        |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | -0,140                | 0,101      | 0,663 | -0,41                   | 0,13        |
|                      |          | 6-10yıl  | 0,114                 | 0,081      | 0,652 | -0,10                   | 0,33        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,047                 | 0,070      | 0,984 | -0,14                   | 0,23        |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -0,187                | 0,096      | 0,274 | -0,44                   | 0,07        |
|                      |          | 6-10yıl  | 0,067                 | 0,075      | 0,940 | -0,13                   | 0,27        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,047                | 0,070      | 0,984 | -0,23                   | 0,14        |

| Multiple Comparisons |          |          |                          |            |       |                         |                |
|----------------------|----------|----------|--------------------------|------------|-------|-------------------------|----------------|
| Tamhane              |          |          |                          |            |       |                         |                |
| Dependent Variable   |          |          | Mean<br>Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |                |
|                      |          |          |                          |            |       | Lower<br>Bound          | Upper<br>Bound |
| s45                  | 1-5yıl   | 6-10yıl  | 0,104                    | 0,109      | 0,918 | -0,19                   | 0,39           |
|                      |          | 11-15yıl | 0,010                    | 0,107      | 1,000 | -0,28                   | 0,30           |
|                      |          | 15yıl+   | 0,097                    | 0,101      | 0,918 | -0,17                   | 0,37           |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | -0,104                   | 0,109      | 0,918 | -0,39                   | 0,19           |
|                      |          | 11-15yıl | -0,094                   | 0,088      | 0,871 | -0,33                   | 0,14           |
|                      |          | 15yıl+   | -0,007                   | 0,081      | 1,000 | -0,22                   | 0,21           |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | -0,010                   | 0,107      | 1,000 | -0,30                   | 0,28           |
|                      |          | 6-10yıl  | 0,094                    | 0,088      | 0,871 | -0,14                   | 0,33           |
|                      |          | 15yıl+   | 0,087                    | 0,079      | 0,855 | -0,12                   | 0,30           |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -0,097                   | 0,101      | 0,918 | -0,37                   | 0,17           |
|                      |          | 6-10yıl  | 0,007                    | 0,081      | 1,000 | -0,21                   | 0,22           |
|                      |          | 11-15yıl | -0,087                   | 0,079      | 0,855 | -0,30                   | 0,12           |
| s46                  | 1-5yıl   | 6-10yıl  | 0,128                    | 0,132      | 0,913 | -0,22                   | 0,48           |
|                      |          | 11-15yıl | 0,100                    | 0,122      | 0,960 | -0,22                   | 0,42           |
|                      |          | 15yıl+   | 0,163                    | 0,116      | 0,655 | -0,15                   | 0,47           |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | -0,128                   | 0,132      | 0,913 | -0,48                   | 0,22           |
|                      |          | 11-15yıl | -0,028                   | 0,117      | 1,000 | -0,34                   | 0,28           |
|                      |          | 15yıl+   | 0,035                    | 0,111      | 1,000 | -0,26                   | 0,33           |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | -0,100                   | 0,122      | 0,960 | -0,42                   | 0,22           |
|                      |          | 6-10yıl  | 0,028                    | 0,117      | 1,000 | -0,28                   | 0,34           |
|                      |          | 15yıl+   | 0,063                    | 0,098      | 0,988 | -0,20                   | 0,32           |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -0,163                   | 0,116      | 0,655 | -0,47                   | 0,15           |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,035                   | 0,111      | 1,000 | -0,33                   | 0,26           |
|                      |          | 11-15yıl | -0,063                   | 0,098      | 0,988 | -0,32                   | 0,20           |
| s47                  | 1-5yıl   | 6-10yıl  | 0,136                    | 0,096      | 0,640 | -0,12                   | 0,39           |
|                      |          | 11-15yıl | 0,190                    | 0,090      | 0,197 | -0,05                   | 0,43           |
|                      |          | 15yıl+   | 0,108                    | 0,090      | 0,792 | -0,13                   | 0,35           |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | -0,136                   | 0,096      | 0,640 | -0,39                   | 0,12           |
|                      |          | 11-15yıl | 0,054                    | 0,071      | 0,972 | -0,13                   | 0,24           |
|                      |          | 15yıl+   | -0,028                   | 0,071      | 0,999 | -0,22                   | 0,16           |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | -0,190                   | 0,090      | 0,197 | -0,43                   | 0,05           |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,054                   | 0,071      | 0,972 | -0,24                   | 0,13           |
|                      |          | 15yıl+   | -0,082                   | 0,062      | 0,720 | -0,25                   | 0,08           |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -0,108                   | 0,090      | 0,792 | -0,35                   | 0,13           |
|                      |          | 6-10yıl  | 0,028                    | 0,071      | 0,999 | -0,16                   | 0,22           |
|                      |          | 11-15yıl | 0,082                    | 0,062      | 0,720 | -0,08                   | 0,25           |
| s48                  | 1-5yıl   | 6-10yıl  | 0,154                    | 0,099      | 0,545 | -0,11                   | 0,42           |
|                      |          | 11-15yıl | 0,116                    | 0,103      | 0,838 | -0,16                   | 0,39           |
|                      |          | 15yıl+   | 0,172                    | 0,092      | 0,327 | -0,07                   | 0,42           |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | -0,154                   | 0,099      | 0,545 | -0,42                   | 0,11           |
|                      |          | 11-15yıl | -0,038                   | 0,086      | 0,999 | -0,27                   | 0,19           |
|                      |          | 15yıl+   | 0,018                    | 0,072      | 1,000 | -0,17                   | 0,21           |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | -0,116                   | 0,103      | 0,838 | -0,39                   | 0,16           |
|                      |          | 6-10yıl  | 0,038                    | 0,086      | 0,999 | -0,19                   | 0,27           |
|                      |          | 15yıl+   | 0,055                    | 0,078      | 0,979 | -0,15                   | 0,26           |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -0,172                   | 0,092      | 0,327 | -0,42                   | 0,07           |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,018                   | 0,072      | 1,000 | -0,21                   | 0,17           |
|                      |          | 11-15yıl | -0,055                   | 0,078      | 0,979 | -0,26                   | 0,15           |

| Multiple Comparisons |          |          |                          |            |       |                         |                |
|----------------------|----------|----------|--------------------------|------------|-------|-------------------------|----------------|
| Tamhane              |          |          |                          |            |       |                         |                |
| Dependent Variable   |          |          | Mean<br>Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |                |
|                      |          |          |                          |            |       | Lower<br>Bound          | Upper<br>Bound |
| s49                  | 1-5yıl   | 6-10yıl  | 0,074                    | 0,096      | 0,969 | -0,18                   | 0,33           |
|                      |          | 11-15yıl | 0,093                    | 0,092      | 0,891 | -0,15                   | 0,34           |
|                      |          | 15yıl+   | 0,123                    | 0,089      | 0,674 | -0,12                   | 0,36           |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | -0,074                   | 0,096      | 0,969 | -0,33                   | 0,18           |
|                      |          | 11-15yıl | 0,019                    | 0,073      | 1,000 | -0,17                   | 0,21           |
|                      |          | 15yıl+   | 0,049                    | 0,070      | 0,981 | -0,14                   | 0,23           |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | -0,093                   | 0,092      | 0,891 | -0,34                   | 0,15           |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,019                   | 0,073      | 1,000 | -0,21                   | 0,17           |
|                      |          | 15yıl+   | 0,030                    | 0,064      | 0,998 | -0,14                   | 0,20           |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -0,123                   | 0,089      | 0,674 | -0,36                   | 0,12           |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,049                   | 0,070      | 0,981 | -0,23                   | 0,14           |
|                      |          | 11-15yıl | -0,030                   | 0,064      | 0,998 | -0,20                   | 0,14           |
| s50                  | 1-5yıl   | 6-10yıl  | 0,263                    | 0,130      | 0,235 | -0,08                   | 0,61           |
|                      |          | 11-15yıl | -0,033                   | 0,140      | 1,000 | -0,40                   | 0,34           |
|                      |          | 15yıl+   | 0,284                    | 0,119      | 0,101 | -0,03                   | 0,60           |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | -0,263                   | 0,130      | 0,235 | -0,61                   | 0,08           |
|                      |          | 11-15yıl | -0,296                   | 0,136      | 0,170 | -0,66                   | 0,07           |
|                      |          | 15yıl+   | 0,021                    | 0,115      | 1,000 | -0,28                   | 0,32           |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | 0,033                    | 0,140      | 1,000 | -0,34                   | 0,40           |
|                      |          | 6-10yıl  | 0,296                    | 0,136      | 0,170 | -0,07                   | 0,66           |
|                      |          | 15yıl+   | 0,318                    | 0,126      | 0,072 | -0,02                   | 0,65           |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -0,284                   | 0,119      | 0,101 | -0,60                   | 0,03           |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,021                   | 0,115      | 1,000 | -0,32                   | 0,28           |
|                      |          | 11-15yıl | -0,318                   | 0,126      | 0,072 | -0,65                   | 0,02           |
| s51                  | 1-5yıl   | 6-10yıl  | 0,044                    | 0,194      | 1,000 | -0,47                   | 0,56           |
|                      |          | 11-15yıl | 0,023                    | 0,174      | 1,000 | -0,44                   | 0,48           |
|                      |          | 15yıl+   | 0,229                    | 0,173      | 0,708 | -0,23                   | 0,69           |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | -0,044                   | 0,194      | 1,000 | -0,56                   | 0,47           |
|                      |          | 11-15yıl | -0,020                   | 0,173      | 1,000 | -0,48                   | 0,44           |
|                      |          | 15yıl+   | 0,186                    | 0,172      | 0,861 | -0,27                   | 0,64           |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | -0,023                   | 0,174      | 1,000 | -0,48                   | 0,44           |
|                      |          | 6-10yıl  | 0,020                    | 0,173      | 1,000 | -0,44                   | 0,48           |
|                      |          | 15yıl+   | 0,206                    | 0,149      | 0,667 | -0,19                   | 0,60           |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -0,229                   | 0,173      | 0,708 | -0,69                   | 0,23           |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,186                   | 0,172      | 0,861 | -0,64                   | 0,27           |
|                      |          | 11-15yıl | -0,206                   | 0,149      | 0,667 | -0,60                   | 0,19           |
| s52                  | 1-5yıl   | 6-10yıl  | 0,178                    | 0,150      | 0,805 | -0,22                   | 0,58           |
|                      |          | 11-15yıl | 0,243                    | 0,140      | 0,405 | -0,13                   | 0,61           |
|                      |          | 15yıl+   | 0,255                    | 0,136      | 0,323 | -0,11                   | 0,62           |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | -0,178                   | 0,150      | 0,805 | -0,58                   | 0,22           |
|                      |          | 11-15yıl | 0,066                    | 0,135      | 0,997 | -0,29                   | 0,43           |
|                      |          | 15yıl+   | 0,077                    | 0,132      | 0,993 | -0,27                   | 0,43           |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | -0,243                   | 0,140      | 0,405 | -0,61                   | 0,13           |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,066                   | 0,135      | 0,997 | -0,43                   | 0,29           |
|                      |          | 15yıl+   | 0,011                    | 0,120      | 1,000 | -0,31                   | 0,33           |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -0,255                   | 0,136      | 0,323 | -0,62                   | 0,11           |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,077                   | 0,132      | 0,993 | -0,43                   | 0,27           |
|                      |          | 11-15yıl | -0,011                   | 0,120      | 1,000 | -0,33                   | 0,31           |

| Multiple Comparisons |          |          |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|----------|----------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Tamhane              |          |          |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   |          |          | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |          |          |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| s53                  | 1-5yıl   | 6-10yıl  | 0,151                 | 0,109      | 0,663 | -0,14                   | 0,44        |
|                      |          | 11-15yıl | 0,267                 | 0,105      | 0,070 | -0,01                   | 0,55        |
|                      |          | 15yıl+   | ,263*                 | 0,098      | 0,049 | 0,00                    | 0,53        |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | -0,151                | 0,109      | 0,663 | -0,44                   | 0,14        |
|                      |          | 11-15yıl | 0,116                 | 0,091      | 0,746 | -0,13                   | 0,36        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,112                 | 0,083      | 0,693 | -0,11                   | 0,33        |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | -0,267                | 0,105      | 0,070 | -0,55                   | 0,01        |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,116                | 0,091      | 0,746 | -0,36                   | 0,13        |
|                      |          | 15yıl+   | -0,004                | 0,079      | 1,000 | -0,21                   | 0,21        |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -,263*                | 0,098      | 0,049 | -0,53                   | 0,00        |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,112                | 0,083      | 0,693 | -0,33                   | 0,11        |
|                      |          | 11-15yıl | 0,004                 | 0,079      | 1,000 | -0,21                   | 0,21        |
| s54                  | 1-5yıl   | 6-10yıl  | 0,126                 | 0,137      | 0,933 | -0,24                   | 0,49        |
|                      |          | 11-15yıl | 0,230                 | 0,133      | 0,419 | -0,12                   | 0,58        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,248                 | 0,122      | 0,234 | -0,08                   | 0,57        |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | -0,126                | 0,137      | 0,933 | -0,49                   | 0,24        |
|                      |          | 11-15yıl | 0,104                 | 0,113      | 0,929 | -0,20                   | 0,40        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,123                 | 0,099      | 0,769 | -0,14                   | 0,39        |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | -0,230                | 0,133      | 0,419 | -0,58                   | 0,12        |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,104                | 0,113      | 0,929 | -0,40                   | 0,20        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,018                 | 0,093      | 1,000 | -0,23                   | 0,27        |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -0,248                | 0,122      | 0,234 | -0,57                   | 0,08        |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,123                | 0,099      | 0,769 | -0,39                   | 0,14        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,018                | 0,093      | 1,000 | -0,27                   | 0,23        |
| s55                  | 1-5yıl   | 6-10yıl  | 0,235                 | 0,148      | 0,515 | -0,16                   | 0,63        |
|                      |          | 11-15yıl | 0,177                 | 0,142      | 0,766 | -0,20                   | 0,55        |
|                      |          | 15yıl+   | ,460*                 | 0,125      | 0,002 | 0,13                    | 0,79        |
|                      | 6-10yıl  | 1-5yıl   | -0,235                | 0,148      | 0,515 | -0,63                   | 0,16        |
|                      |          | 11-15yıl | -0,059                | 0,132      | 0,998 | -0,41                   | 0,29        |
|                      |          | 15yıl+   | 0,225                 | 0,114      | 0,268 | -0,08                   | 0,53        |
|                      | 11-15yıl | 1-5yıl   | -0,177                | 0,142      | 0,766 | -0,55                   | 0,20        |
|                      |          | 6-10yıl  | 0,059                 | 0,132      | 0,998 | -0,29                   | 0,41        |
|                      |          | 15yıl+   | ,283*                 | 0,106      | 0,048 | 0,00                    | 0,57        |
|                      | 15yıl+   | 1-5yıl   | -,460*                | 0,125      | 0,002 | -0,79                   | -0,13       |
|                      |          | 6-10yıl  | -0,225                | 0,114      | 0,268 | -0,53                   | 0,08        |
|                      |          | 11-15yıl | -,283*                | 0,106      | 0,048 | -0,57                   | 0,00        |

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## Ek 6. Araştırma Anketi

| İfadeler                                                                                                 | Kesinlikle<br>Katılıyorum | Katılıyorum | Kararsızım | Katılmıyorum | Kesinlikle<br>Katılmıyorum |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------|------------|--------------|----------------------------|
| 1. Boyu uzun olmalıdır.                                                                                  |                           |             |            |              |                            |
| 2. Şişman olmamalıdır.                                                                                   |                           |             |            |              |                            |
| 3. Renkli göze sahip olmalıdır.                                                                          |                           |             |            |              |                            |
| 4. Bıyıklı veya sakallı olmalıdır.                                                                       |                           |             |            |              |                            |
| 5. Yaşı büyük olmalıdır.                                                                                 |                           |             |            |              |                            |
| 6. Etkileyici bir fiziki görünüşe sahip olmalıdır.                                                       |                           |             |            |              |                            |
| 7. Etkileyici hitabete ve ses tonuna sahip olmalıdır.                                                    |                           |             |            |              |                            |
| 8. Kişisel temizliğine ve giyimine dikkat etmelidir.                                                     |                           |             |            |              |                            |
| 9. Öz güveni yüksek olmalıdır.                                                                           |                           |             |            |              |                            |
| 10. Güler yüzlü olmalıdır.                                                                               |                           |             |            |              |                            |
| 11. Soğukkanlı olmalıdır.                                                                                |                           |             |            |              |                            |
| 12. Duygularından arınmış olmalıdır.                                                                     |                           |             |            |              |                            |
| 13. Canlı ve enerjik olmalıdır.                                                                          |                           |             |            |              |                            |
| 14. Cesaretli olmalıdır.                                                                                 |                           |             |            |              |                            |
| 15. Mücadele ruhu olmalıdır.                                                                             |                           |             |            |              |                            |
| 16. Vizyon sahibi olmalıdır.                                                                             |                           |             |            |              |                            |
| 17. Esnek ve değişime açık olmalıdır.                                                                    |                           |             |            |              |                            |
| 18. İdeal bir lider Otoriteden dolayı zorlama, tehdit ve güç kullanmalıdır.                              |                           |             |            |              |                            |
| 19. Otoriteden dolayı liderin her sözü emir olarak algılanmalıdır.                                       |                           |             |            |              |                            |
| 20. Kararları bizzat kendisi almalıdır.                                                                  |                           |             |            |              |                            |
| 21. Liderin otoritesini kullanmasından dolayı diğer çalışanlar, kendini sevdirmeye yoluna başvurmalıdır. |                           |             |            |              |                            |
| 22. Yeni fikirleri teşvik etmelidir.                                                                     |                           |             |            |              |                            |
| 23. Eleştirilere açık olmalıdır.                                                                         |                           |             |            |              |                            |
| 24. Karar alırken risklerden kaçınmalıdır.                                                               |                           |             |            |              |                            |
| 25. Açık ve dürüst bir yöntem izlemelidir.                                                               |                           |             |            |              |                            |
| 26. Arkadaşça davranmalıdır.                                                                             |                           |             |            |              |                            |
| 27. İdeal lider gerektiğinde kendisinden çekinilen biri olabilmelidir.                                   |                           |             |            |              |                            |
| 28. Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilmelidir                                                    |                           |             |            |              |                            |
| 29. Gelecek hakkında planlar yapmalıdır.                                                                 |                           |             |            |              |                            |
| 30. Talimatlarını anlaşılır bir şekilde vermelidir.                                                      |                           |             |            |              |                            |
| 31. Astlarına bir birey olarak saygı göstermelidir.                                                      |                           |             |            |              |                            |
| 32. Olayları irdeleyerek ve düşünerek karar almalıdır.                                                   |                           |             |            |              |                            |
| 33. Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratmalıdır.                                               |                           |             |            |              |                            |
| 34. Astlarına adil davranmalıdır.                                                                        |                           |             |            |              |                            |
| 35. İşini titizlikle denetlemelidir.                                                                     |                           |             |            |              |                            |
| 36. Gerektiğinde hızlı karar alabilmelidir.                                                              |                           |             |            |              |                            |
| 37. Karar verirken astlarına söz hakkı vermelidir.                                                       |                           |             |            |              |                            |
| 38. Kurallara ve prensiplere uymaya önem vermelidir.                                                     |                           |             |            |              |                            |
| 39. İdeal lider yeri geldiğinde çıkarları için her şeyi kullanmalıdır.                                   |                           |             |            |              |                            |
| 40. Büyümeyi teşvik etmelidir.                                                                           |                           |             |            |              |                            |
| 41. İyi çalışmaları takdir etmelidir.                                                                    |                           |             |            |              |                            |
| 42. Diğerlerinin düşüncelerine önem vermelidir.                                                          |                           |             |            |              |                            |
| 43. Yeniliklere açık olmalıdır.                                                                          |                           |             |            |              |                            |

| İfadeler                                                              | Kesinlikle<br>Katılıyorum | Katılıyorum | Kararsızım | Katılmıyorum | Kesinlikle<br>Katılmıyorum |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------|------------|--------------|----------------------------|
| 44. Astlarına güvenmelidir.                                           |                           |             |            |              |                            |
| 45. Astlarını dışarıya karşı savunmalıdır                             |                           |             |            |              |                            |
| 46. Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratmalıdır.                |                           |             |            |              |                            |
| 47. Astlarının fikir ve önerilerini dinlemelidir.                     |                           |             |            |              |                            |
| 48. Rahat ulaşılabilir ve iletişime açık olmalıdır.                   |                           |             |            |              |                            |
| 49. Örnek davranışlar sergilemelidir.                                 |                           |             |            |              |                            |
| 50. İçinden çıktığı toplumun kültürel özelliklerini taşımalıdır.      |                           |             |            |              |                            |
| 51. Çalışanlarla benzer inanç, ümit ve beklentilere sahip olmalıdır.  |                           |             |            |              |                            |
| 52. Üstün bir imaj ya da ideale sahip olmalıdır.                      |                           |             |            |              |                            |
| 53. Yaptığı işlerde uzman gücüne dayanmalı ve uzmanlara güvenmelidir. |                           |             |            |              |                            |
| 54. Yönetimi altındakilere psikolojik tatmin sağlamalıdır.            |                           |             |            |              |                            |
| 55. Lider, kimsenin düşünemediğini düşünmelidir.                      |                           |             |            |              |                            |