Yönetici Liderlik Yaklaşımının Çalışanın Örgütsel Bağlılığı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Türkiye’deki Ceza İnfaz Kurumlarında Bir Uygulama

Effects of the Leadership Styles on the Organisational Commitment, Job Satisfaction, and Intention to Leave: A Research on Turkish Prisons and Detention Houses

Ceren GÜVEN GÜRES

Gazi Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Ankara, Türkiye
cerengures@gmail.com

Alptekin SÖKMEN

Gazi Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Ankara, Türkiye
asokmen@gazi.edu.tr

Özet

Bu araştırma, farklı ceza infaz kurumu tiplerinde birinci müdür, ikinci müdür, idare memuru, infaz koruma baş memuru ve infaz koruma memuru pozisyonlarında görev yapan kişilerin örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini düzeylerinin belirlenerek ilgili değişkenlerle yöneticilerin liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yöneliktir. Araştırmanın evrenini, Ankara, İstanbul, İzmir, Antalya, Trabzon, İzmir ve Antalya illerinde görev yapan ve yukarıda adı geçen unvan sahibi ceza infaz kurumu çalışanları oluşturmaktadır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğini test edebilmek amacıyla oluşturulan anket formları, öncelikle Erzurum’daki kapalı ceza infaz kurumunda çalışan 50 kişiye uygulanmış ve elde edilen veriler üzerinden doğrulayıcı testler yapılmıştır. Adalet Bakanlığı’nın da nihai onayı ile sonrasında anketler belirlenen 6 ilde 12.05.2014 – 30.08.2014 tarihleri arasında 3.026 kişiye uygulanmıştır. Araştırma sonucunda; araştırmaya katılanların liderlik algılarının, iş tatmin düzeylerinin, örgütsel bağlılıklarının ve işten ayrılma niyetlerinin bireysel özelliklere göre farklılık gösterdiği doğrulanmıştır. Ayrıca yine araştırmaya katılanların liderlik algıları iş tatmin düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olduğu önermeler teyit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ile iş tatmin düzeyleri arasında ve yine örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar kelimeler: Liderlik, Katılımcı Liderlik, Yönlendirici Liderlik, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti, Ceza İnfaz Kurumu.

Abstract

This research was conducted to express the relationship between the leadership styles on the organizational commitment, job satisfaction, intention to leave of the first and second grade managers, admin officers, chief prison officers and prison officers

who work in different types of prison and detention centers in Ankara, İstanbul, İzmir, Antalya, Trabzon, İzmir and Antalya. To ensure the validity and reliability of the scales, surveys were conducted to 50 people from Erzurum closed prison and detention center. Results obtained from Erzurum were also subjected to verifiable tests. After the final approval of Ministry of Justice, all surveys have been conducted to 3.026 participants between 12.05.2014 – 30.08. 2014. As a result of the research, it has been proved that the participants leadership perceptions have shown differences on job satisfaction, organizational commitment and intention to leave as per their individual characteristics vary. It was also approved that the participants leadership perceptions have affects on their job satisfaction, organizational commitment and intention to leave. It was found that there is a meaningful relation between the organizational commitment and the job satisfaction of the participantslike as the relation between the organizational commitment and their intention to leave.

Keywords: *Participatory leadership, directive leadership, organizational commitment, job satisfaction, intention to leave, prison and detention centers.*

1. Giriş

Ceza infaz kurumları tutuklanan veya hürriyeti bağlayıcı cezaya mahkûm edilen kimselerin barındırıldığı iç ve dış güvenlik bakımından özel tedbirlerin alındığı kamu binalarıdır. Burada görevli personelin temel görevi tutuklu ve hükümlülerin topluma yeniden kazandırılacak şekilde ıslah edilmek suretiyle cezalarının infazının teminidir (Demirbaş, 2001, s. 83). Geleneksel olarak cezaevlerinin işlevi bir yandan misilleme ve caydırma aracılığıyla toplumun korunması, öte yandan ise hükümlülerin dürüst birer vatandaş olarak eğitilerek yeniden topluma kazandırılması olarak değerlendirilmektedir (Taşkın, 2004, s. 28).

Adalet Bakanlığı'na bağlı Ceza ve Tevkif Evleri (CTE) Genel Müdürlüğü Türkiye'de yer alan tüm ceza infaz kurumundan sorumlu merkezi otoritedir. 05 Ocak 2015 tarihi itibarıyla Türkiye'de 291 kapalı ceza infaz kurumu 53 müstakil açık ceza infaz kurumu 2 çocuk eğitim evi 5 kadın kapalı 1 kadın açık 3 çocuk kapalı ceza infaz kurumu olmak üzere toplam 355 ceza infaz kurumu bulunmaktadır. Tüm bu kurumların kapasitesi 163.129'dur (<http://www.cte.adalet.gov.tr/>).

Türkiye'de birçok farklı tip ceza infaz kurumu bulunmaktadır: Kapalı ceza infaz kurumları, yüksek güvenlikli ceza infaz kurumları (F tipi), kadın kapalı ceza infaz kurumları, çocuk kapalı ceza infaz kurumları, gençlik kapalı ceza infaz kurumları, gözlem ve sınıflama merkezleri, açık ceza infaz kurumları ve çocuk eğitim evleri vs.

Ceza infaz kurumları yönetim bakımından müdürü bulunan ve bulunmayan olmak üzere ikiye ayrılır. Müdürü bulunmayan kurumların amiri idare memurudur. Müdürü bulunan kurumlarda bir müdür (birinci müdür) ve yeteri sayıda ikinci müdür ile hükümlü ve tutuklu sayısına ve kurumların önem ve niteliğine göre imkânlar ölçüsünde aşağıda sayılan personel bulundurulabilir:

- Yönetim servisinde, idare memuru, ambar memuru ve cezaevi kâtabi;
- Güvenlik ve gözetim servisinde, infaz ve koruma baş memuru ile infaz ve koruma memuru;
- Teknik serviste, mühendis mimar tekniker, teknisyen ve teknisyen yardımcısı;

- Psiko-sosyal yardım servisinde, psikolog ve sosyal çalışmacı;
- Sağlık servisinde, cezaevi tabibi, dış tabibi, eczacı, veteriner, sağlık memuru ve hayvan sağlık memuru;
- Eğitim ve öğretim servisinde, öğretmen ve kütüphaneci;
- İş yurdu servisinde, iş yurdu müdürü, sayman, veznedar, tahsildar, iş yurdu ambar memuru, satın alma memuru, bütçe, pazarlama ve benzeri işlerden sorumlu görevliler, işçi statüsünde çalışan personel ile gerektiğinde bütçeden aylık alan kadrolu personel;
- Yardımcı hizmetler servisinde, santral memuru, gemi adamı, şoför, kaloriferci, aşçı, hizmetli.

Toplumsal yaşamın hakikati olarak ceza infaz kurumlarının, yapı ve işleyişleri bakımından örgütsel bağlamda izlenmesi ve sorgulanması gerekir. Yönetim bilimi ekseninde gerçekleştirilen örgütsel çalışmalar, ne yazık ki bu gerekliliği yerine getirebilmiş değildir. Türkiye'deki ceza infaz kurumları üzerinde gerçekleştirilen bu çalışma, ceza infaz kurumlarının örgütsel olarak yönetimini ele almak üzere tasarlanmış ve gerçekleştirilmiştir. Farklı profilde yönetici ve çalışanların görev yaptığı bu yapılar, liderlik yaklaşımları ve liderlik yaklaşımlarının örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve iş tatminine etkisi çerçevesinde değerlendirilmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

Liderlik; belirli bir durumda ve belirli bir anda, belirli koşullarda bir grubun, önceden belirlenmiş örgütsel hedeflere ulaşabilmek adına gönüllü olarak çabalamasını sağlayan ve belirlenmiş hedeflere ulaşma hususunda yardımcı olan, yol gösteren ve deneyimlerini aktaran bir etkileşim sürecidir (Werner, 1993).

Yönlendirici liderlik. Yönlendirici lider, çalışanlara işleri ile ilgili teknik bilgiler vermekte, bu bilgiler kapsamında çalışanlardan olan beklentilerini açıklamakta ve çalışanların işlerini nasıl yapmaları gerektiğini yönünde bilgiler vermekte ve işe ilişkin standartların tam olarak uygulanmasını ve hayata geçirilmesini istemektedir (Northcraft, 1994). Bu liderlik davranışı otokratik bir liderlik davranışıdır. Çünkü, yönlendirici lider, çalışanların performanslarının belirli standartlar kapsamında sürdürmeleri, belirlenmiş programlara göre çalışmaları ve verilmiş olan görevleri ne şekilde başaracaklarını gösterdiği yol ile sağlamaktadır (Moorhead ve Griffin, 1989).

Katılımcı liderlik. Katılımcı lider, iş ile ilgili konularda çalışanlarına danışan ve çalışanlarının fikirlerine önem veren liderdir (Northcraft, 1994). Diğer bir ifade ile katılımcı liderler karar alma süreçlerinde çalışanlarının önerilerini dikkate alır. Katılımcı liderlik davranışı, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azaltılmasında da kullanılabilecek etkili uygulamalardan bir tanesidir (Sökmen ve Sökmen, 2014).

Örgütsel bağlılık. Bireylerin örgütüyle özdeşleşmesi ve örgütüne katılımı ile ilgilidir. Örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerlerine yüksek ölçüde itimadı kapsar. Örgütü için gönüllü olarak çaba göstermeyi içerir; örgütün üyesi olarak kalmayı çalışan yüksek ölçüde arzu eder (Steers, 1997, s. 46).

Duygusal bağlılık. Çalışanların örgütlerine olan duygusal bağlılıklarını ve örgütleri ile özdeşleşmesini anlatan bağlılık türüdür. Duygusal bağlılık bir anlamda,

çalışanların örgütsel amaçları kabul etmeleri, örgütleri için gönüllü olarak çaba göstermeleri, örgütleri ile özdeşleşmeleri anlamına gelmektedir (Allen ve Meyer, 1990).

Devam bağlılığı. Örgütten ayrılmanın getireceği olumsuz maliyetlerin farkındalığına sahip olan çalışanların sahip olduğu bağlılık türüdür (Kavi, 1998). Eğer bir çalışanda öncelikli olarak devam bağlılığı var ise, bu çalışanın ihtiyaçları nedeni ile örgütte kaldığı söylenebilir (Meyer ve Allen, 1991).

Normatif bağlılık. Çalışanların ahlaki bir görev duygusuna sahip olmaları ve bu duygu nedeni ile örgütlerine karşı sorumlu olduklarına inanmaları ve bu nedenle, kendilerini örgütte kalmaya zorunlu hissetmelerini ifade eden bağlılık türüdür (Grisaffe ve Allen, 2001). Normatif bağlılık boyutunda, çalışanlar örgütlerine karşı sorumlulukları ve yükümlülükleri olduğu inancı taşımaktadırlar ve bu yüzden kendilerini örgütte kalmayı zorunlu hissetmektedirler (Wasti, 2002).

İş tatmini. İş tatmini, çalışanın örgüt içerisindeki mevcut görevinden ayrı olarak, işyerinin fiziki ve sosyal durumuna yönelik olan duygusal tepkisidir (Trevor, 2001). İş tatmini, iletişim gereklilikleri, sorumluluklar ve göreve ilişkin çeşitlilik gibi iş koşulları ile alakalı durumların nesnel bir şekilde değerlendirilmesine ilişkindir (Dormann ve Zapf, 2001).

İş tatmini, örgütsel bağlılığın öncülü olan bir kavramdır. Örgüt çalışanlarının iş tatminlerindeki artış örgütsel bağlılığı arttırmakta ve örgütsel bağlılıkta oluşan artışta iş tatminini arttırmaktadır (Rowden, 2000; Testa, 2001; Gade, vd. 2003). İş tatmini, iş performansı, işten ayrılma niyeti, çalışanların hayal kırıklığı gibi duygusal tepkilerinin belirleyicisi olan bir kavramdır (Rusbult vd., 1988). Çalışanların iş tatmini yüksek olduğunda, çalışan devamsızlığının ve işten ayrılma niyetinin daha düşük olduğu görülmektedir (Shalley vd., 2000).

İş tatminine sahip çalışanların daha iyi hizmet sunduklarına ilişkin genel bir görüş bulunur. İş tatminine ulaşmış olan çalışanlar daha çok çalışmakta, örgütleri ile daha çok ilgilenmekte ve daha iyi performans göstermeye kendilerini adanma eğilimine girmektedirler (Yoon ve Jaebeom, 2003).

İşten ayrılma niyeti. İşten ayrılma niyeti, çalışanların mevcut iş koşullarından memnun olmamaları durumunda göstermiş oldukları bir eylem olarak tanımlanmaktadır (Rusbult vd., 1988). İşten ayrılma niyetini sadece çalışanın örgütünden ayrılma kararı vermesi durumu olarak algılamak doğru değildir. Çalışanın mevcut işinden ayrılma düşüncesine sahip olması ve/veya çalışanın alternatif iş imkânları araması durumları da işten ayrılma sürecinin birer parçası olarak görülmelidir (Robert ve Meyer, 1993).

İşten ayrılma niyeti, örgütsel etkinlik üzerinde olumsuz etkisi olan bir kavram olduğu için bu niyetin ortaya çıkmasına ilişkin unsurların bilinmesi, çalışanları işten ayrılmaya iten nedenlerin ortadan kaldırılması hususunda önem arz etmektedir (Hwang ve Kou, 2006).

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu araştırmanın amacı, ceza infaz kurumlarında farklı pozisyonlarda çalışan kişilerin örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini düzeylerinin belirlenerek ilgili değişkenlerle yöneticilerin liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

Ayrıca söz konusu değişkenlerin araştırmaya katılanların bireysel ve işle ilgili özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği de araştırma kapsamında ele alınmıştır.

Araştırmanın evrenini ceza infaz kurumlarında çalışan birinci müdürler, ikinci müdürler, baş memurları (eski ismi ile baş gardiyan) ve infaz koruma memurları (eski ismi ile gardiyan) oluşturmaktadır. Araştırma kısmında kullanılan ‘kurum’ ifadesi ceza infaz kurumunu ifade etmektedir. Kurumlarda çalışan diğer meslek grupları bu çalışmanın dışında tutulmuştur. Bu kapsamda evreni doğru temsil edebilmesi açısından kapasiteleri ve coğrafi dağılımları göz önüne alınarak Adalet Bakanlığı Ceza ve Tevkifevleri Genel Müdürlüğü ile yapılan görüşmeler sonucunda İstanbul, Antalya, Ankara, Erzurum, Trabzon, İzmir illerindeki farklı tip ceza infaz kurumları uygulama alanı olarak seçilmiştir. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğini test edebilmek amacıyla öncelikle oluşturulan anket formu Erzurum’daki ceza infaz kurumlarında çalışmakta olan 50 kişiye 16 Mayıs 2014 tarihinde uygulanmış ve elde edilen veriler üzerinden doğrulayıcı testler yapılmıştır. Pilot uygulamanın ardından uzman görüşleri de alınarak son hali verilen ölçek Adalet Bakanlığı’nın 09/05/2014 tarih ve 57292265-204.06.06-861/76914 sayılı izni ve onayı ile söz konusu illerde uygulanmıştır.

3.2. Araştırmanın Modeli

Araştırma şu şekilde modellenmiştir ve hipotezler oluşturulmuştur:

Şekil 1. Araştırmanın Modeli

H₁: Araştırmaya katılanların liderlik algıları iş tatmini düzeyleri üzerinde etkilidir.

H_{1a}: Araştırmaya katılanların yönlendirici liderlik algıları iş tatmini düzeyleri üzerinde etkilidir.

H_{1b}: Araştırmaya katılanların katılımcı liderlik algıları iş tatmini düzeyleri üzerinde etkilidir.

H₂: Araştırmaya katılanların liderlik algıları örgütsel bağlılıkları üzerinde etkilidir.

H_{2a}: Araştırmaya katılanların yönlendirici liderlik algıları örgütsel bağlılıkları üzerinde etkilidir.

H_{2b}: Araştırmaya katılanların katılımcı liderlik algıları örgütsel bağlılıkları üzerinde etkilidir.

H₃: Araştırmaya katılanların liderlik algıları işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkilidir.

H_{3a}: Araştırmaya katılanların yönlendirici liderlik algıları işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkilidir.

H_{3b}: Araştırmaya katılanların katılımcı liderlik algıları işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkilidir.

H₄: Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılıkları ile iş tatmini düzeyleri arasında bir ilişki vardır.

H₅: Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılıkları ile işten ayrılma niyetleri arasında bir ilişki vardır.

3.3. Kullanılan Ölçüm Araçları

Ölçüm için dört farklı ölçekten yararlanılmıştır. Ölçeklerin tercih edilmesinde literatürel yaygınlığı ve anlaşılabilirliği göz önünde bulundurulmuştur.

Liderlik. House ve Dessler (1974) tarafından geliştirilen 15 maddelik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Güvenirlik analizi ve açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır (Cronbach's Alpha=0,90, KMO=0,934, Barlett küresellik testinin anlamlılığı yüksektir [p=0,00]). Faktör yükleri düşük olan 2 madde analizden çıkartılarak 5'i yönlendirici, 8'i ise katılımcı liderliği ölçeği 13 maddelik son hali kullanılmıştır.

Örgütsel bağlılık. Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilmiş ve 26 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Güvenirlik analizi ve açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır (Cronbach's Alpha=0,78, KMO=0,867, Barlett küresellik testinin anlamlılığı yüksektir [p=0,00]). Özdeğeri 1'in üzerinde olan 3 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Faktör analizinde bazı kaynaklarda 0,50'nin (Kalaycı, 2006) bazılarında ise 0,32'nin (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010) altında kalan ve düşük ortak varyansa sahip olan değişkenlerin analizden çıkartılarak, faktör analizinin yeniden yapılması önerilmektedir. Bu nedenle faktör yük değeri düşük olan 11 madde farklı aşamalarda analizden çıkartılmış ve her boyutu 5 ifadeden oluşan 15 maddelik ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğin toplam varyansı açıklama oranı %54 olarak ortaya çıkmıştır.

İş tatmini. Agho, Price ve Müller tarafından 1992 yılında geliştirilen ve altı maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Güvenirlik analizi ve açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır (Cronbach's Alpha=0,86, KMO=0,868, Barlett küresellik testinin anlamlılığı yüksektir [p=0,00]). Altı madde de muhafaza edilmiştir.

İşten ayrılma niyeti. Bluedorn (1982) tarafından geliştirilen üç maddelik ölçek kullanılmıştır. Güvenirlik analizi ve açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır (Cronbach's Alpha=0,77, KMO=0,660, Barlett küresellik testinin anlamlılığı yüksektir [p=0,00]). Üç madde de muhafaza edilmiştir.

3.4. Bulgular

3.4.1. Katılımcıların Profili

Araştırmaya 3096 kişi katılmıştır. Katılımcıların % 84'ünü erkekler oluşturmaktadır. Katılımcıların % 34'ü 24-29, % 36'sı 30-39 yaş aralığındadır. % 38'i lise, % 27'si ön lisans, % 32'si lisans mezunudur.

En fazla katılım infaz memuru unvanına sahip çalışanlardan gerçekleştirilmiştir (% 88,3). % 6,9'u baş memur, % 2,8'i ikinci müdür, % 0,9'u idare memuru, % 0,6'sı birinci müdür unvanı ile görev yapmaktadır. % 32,4'ü İstanbul'da, % 23,5'i İzmir'de, % 23,3'ü Ankara'da, % 8,8'i Antalya'da, % 7,4'ü Erzurum'da, % 4,3'ü de Trabzon'da görev yapmaktadır. Diğer şehirlerde görev yapanların oranı % 0,2'idir. Katılımcıların % 59,2'si Kapalı Ceza İnfaz Kurumu'nda görev yapmaktadır. Kadrolu çalışanların oranı % 99'dur. Yaklaşık % 48'i, 1-5 yıl arasında hizmet vermektedir.

3.4.2. Liderlik Yaklaşımının Çalışanın Örgütsel Bağlılığı, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

Yöneticilerin liderlik tarzının çalışanların iş tatminleri, işten ayrılma niyetleri ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik oluşturulan hipotezlerin test edilmesi amacıyla öncelikle değişkenler arasındaki korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Etki düzeyini belirleyebilmek için regresyon analizi yapılmıştır. Söz konusu hipotezlerde bağımsız değişken olarak ele alınan liderlik değişkeninin kendi içerisinde katılımcı ve yönlendirici olmak üzere iki alt boyuta ayrılmasından dolayı verilere çok değişkenli regresyon analizi uygulanmıştır.

Aşağıdaki tabloda, değişkenler arasındaki ilişkiye ait korelasyon matrisi gösterilmektedir. Elde edilen korelasyon katsayılarına göre değişkenler arasında farklı düzeylerde olmakla birlikte ilişki durumları tespit edilmiştir.

Tablo 1. Değişkenler Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi

Değişkenler	İş Tatmini	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	İşten Ayrılma Niyeti	Yönlendirici Liderlik	Katılımcı Liderlik
1. İş Tatmini	1.00						
2. Duygusal Bağlılık	0,631*	1.00					
3. Devam Bağlılığı	-0,018	-	1.00				
4. Normatif Bağlılık	0,588*	-	-	1.00			
5. İşten Ayrılma Niyeti	-	-0,496*	0,099*	-0,464*	1.00		
6. Yönlendirici Liderlik	0,208*	0,192*	0,169*	0,221*	-0,076	1.00	
7. Katılımcı Liderlik	0,390*	0,404*	-0,025	0,401*	-0,278*	-	1.00

*p<0,01

Değişkenler arasındaki korelasyon katsayısının 0,01 – 0,29 arasında olması durumunda ilişkinin zayıf veya düşük; 0,30 – 0,64 arasında olması durumunda orta; 0,65 – 0,84 arasında olması durumunda kuvvetli/yüksek; 0,85 – 1 arasında olması durumunda ise çok kuvvetli/çok yüksek olarak değerlendirilmesinin mümkün olduğu ifade edilmektedir (Ural ve Kılıç, 2006, s. 248). Bu bakımdan, çalışanların iş tatmini düzeyleri ile yöneticilerin yönlendirici liderlik tarzı arasında düşük ($r = 0,208$); yöneticilerin katılımcı liderlik tarzları arasında ise orta ($r=0,390$) düzeyde pozitif ilişki tespit edilmiştir. Buradan hareketle yöneticilerin liderlik tarzı ile çalışanların iş tatminleri arasında ilişki olduğunu ifade eden hipotez ve (H_1) ve ilgili hipotezlerin alt hipotezleri (H_{1a} ve H_{1b}) kabul edilmiştir.

Korelasyon matrisinde çalışanların örgütsel bağlılıkları ile yöneticilerin liderlik tarzları arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon katsayıları incelendiğinde ise, yönlendirici liderlik tarzı ile çalışanların duygusal ($r=0,192$), devam ($r=0,169$) ve normatif bağlılık ($r=0,221$) türleri arasında düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Yöneticilerin katılımcı liderlik tarzları ile duygusal ($r=0,404$) ve normatif ($r=0,401$) bağlılıkları arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki tespit edilirken, devam

bağlılığı arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir ($p>0,01$). Bu bulgular doğrultusunda yöneticilerin liderlik tarzları ile örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Bu durumda yöneticilerin liderlik tarzı ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında ilişki olduğunu ifade eden H_2 kabul edilmiştir. Söz konusu hipotezlere ilişkin alt hipotezler de (H_{2a} ve H_{2b}) doğrulanmıştır.

Yöneticilerin liderlik tarzları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon katsayıları incelendiğinde, yönlendirici liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında herhangi bir ilişki bulunamadığından, H_{3a} reddedilmiştir ($p>0,01$). katılımcı liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir ($r=-0,278$, $p<0,01$); H_{3b} kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılıkları ile iş tatmini düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığını test edebilmek amacıyla yapılan basit korelasyon analizi sonucunda, iş tatmini ile duygusal bağlılık ($r=0,631$) ve normatif bağlılık ($r=0,588$) arasında yüksek düzeyde bir ilişki ortaya çıkarken, devam bağlılığı arasında ilişki tespit edilememiştir ($p>0,01$). Bu bilgilerden hareketle araştırmaya katılanların örgütsel bağlılıkları ile iş tatmini düzeyleri arasında ilişki olduğunu öne süren hipotez (H_4) doğrulanmıştır.

Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılıkları ile işten ayrılma eğilimleri arasında ilişki olduğunu belirleyebilmek için yine değişkenler arasındaki korelasyon kat sayısına bakılmıştır. Söz konusu değerlere bakıldığında işten ayrılma niyeti ile duygusal ($r=-0,496$) ve normatif bağlılık ($r=-0,464$) arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki tespit edilirken, devam bağlılığı ile ($r=0,099$) düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (H_5 kabul edilmiştir).

Çok değişkenli regresyon analizi ile ise, regresyon modelinin iş tatmini için anlamlı olduğunu söylemek mümkündür ($F=272,014$; $p<0,05$). Söz konusu modele göre, bağımsız değişkenler olan katılımcı ve yönlendirici liderlik türleri ile bağımlı değişken iş tatmini arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu ($R=0,398$), bağımsız değişkenlerin iş tatminindeki değişimin %15,8'ini açıkladığı söylenebilir ($R^2=0,158$). Araştırmaya katılanların iş tatminleri açısından, hem katılımcı liderlik ($t=19,921$; $p<0,05$) hem de yönlendirici liderlik ($t=4,603$; $p<0,05$) türünün modele katkı sağladıkları görülmektedir (Tablo 2).

Beta değeri (β), tek değişkenli regresyon analizlerinde, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki korelasyona eşit olduğu için, özellikle çok değişkenli regresyon analizlerinde önem arz eder (Altunışık vd., 2010, s. 237); Beta değeri (β) bağımsız değişkenlerin önem sırasını göstermekte ve en yüksek beta değerine sahip olan değişken en önemli bağımsız değişken olarak nitelendirilmektedir (Kalaycı, 2006, s. 269). Bu bakımdan, Tablo 2'ye bakarak, iş tatmini için en açıklayıcı bağımsız değişkenin katılımcı liderlik türü ($\beta=0,36$) olduğu ve katılımcı liderlik algısındaki bir birimlik artışın, iş tatminini 0,36 birim arttırdığı ifade etmek mümkündür.

Tablo 2. Liderlik Türleri ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişkenler	B	St. Hata	β	t	p	R	R ²	F / p(sig.)
<i>İş Tatmini</i>	Sabit	1,660	0,065		25,713	0,000*	0,398	0,158	272,014
	Katılımcı Liderlik	0,325	0,016	0,362	19,921	0,000*			0,000*
	Yönlendirici Liderlik	0,086	0,019	0,084	4,603	0,000*			
<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>	Sabit	3,892	0,083		46,724	0,000*	0,279	0,078	121,370
	Katılımcı Liderlik	-0,315	0,021	-0,285	-14,997	0,000*			0,000*
	Yönlendirici Liderlik	0,027	0,024	0,021	1,127	0,260			

*p<0,05

Regresyon modelinin işten ayrılma niyeti için de anlamlı olduğunu söylemek mümkündür (F=121,370; p<0,05). Bu sonuçlara göre, bağımsız değişkenler olan katılımcı ve yönlendirici liderlik türleri ile bağımlı değişken işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu (R=0,279), bağımsız değişkenlerin işten ayrılma niyetindeki değişimin %7,8'ini açıkladığı söylenebilir (R²=0,078). Modelde yer alan değişkenlerden sadece katılımcı liderlik (t=-14,997; p<0,05) modele katkı sağlamakla birlikte, yönlendirici liderliğin bir etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır (p>0,05). Katılımcı liderliğe ilişkin beta değerinin $\beta = -0,315$ olduğu göz önüne alındığında, katılımcı liderlik algısındaki bir birimlik artışın, işten ayrılma niyetini 0,31 birim azalttığını söylemek mümkündür.

Tablo 2.'de de görüldüğü üzere, işten ayrılma niyeti üzerinde sadece katılımcı liderliğin etkisinin olması sebebiyle yönlendirici liderlik analizden çıkartılarak katılımcı liderliğe ilişkin tek değişkenli regresyon analizi yapılmıştır. Bununla birlikte, katılımcı liderlik algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin çoklu regresyon analizi sonucuna benzer şekilde düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir (R=0,27).

Katılımcı ve yönlendirici liderlik türlerinin bağımlı değişkenler olan örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisini belirleyebilmek amacıyla yapılan çok değişkenli regresyon analizi gerçekleştirilmiştir (Tablo 3). regresyon modelinin duygusal bağlılık için anlamlı olduğunu söylemek mümkündür (F=288,310; p<0,05). Söz konusu modele göre, bağımsız değişkenler olan katılımcı ve yönlendirici liderlik türleri ile bağımlı değişken duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu (R=0,408), bağımsız değişkenlerin iş tatminindeki değişimin %16,6'sını açıkladığı söylenebilir (R²=0,166). Araştırmaya katılanların iş tatminleri açısından, hem katılımcı liderlik (t=21,169; p<0,05) hem de yönlendirici liderlik (t=3,408; p<0,05) türlerinin modele katkı sağladıkları görülmektedir.

Tablo 3. Liderlik Türleri ile Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları

Örgütsel Bağlılık Boyutu	Bağımsız Değişkenler	B	St. Hata	β	t	p	R	R ²	F / p(sig.)
Duygusal Bağlılık	Sabit	1,446	0,061		23,660	0,000*			
	Katılımcı Liderlik	0,327	0,015	0,382	21,169	0,000*	0,408	0,166	288,310 0,000*
	Yönlendirici Liderlik	0,060	0,018	0,062	3,408	0,001*			
Devam Bağlılığı	Sabit	3,110	0,064		48,584	0,000*			
	Katılımcı Liderlik	-0,078	0,016	-0,093	-4,799	0,000*	0,190	0,036	54,340 0,000*
	Yönlendirici Liderlik	0,192	0,019	0,021	10,338	0,000*			
Normatif Bağlılık	Sabit	1,479	0,064		22,978	0,000*			
	Katılımcı Liderlik	0,332	0,016	0,369	20,408	0,000*	0,410	0,168	292,480 0,000*
	Yönlendirici Liderlik	0,097	0,019	0,094	5,196	0,000*			

*p<0,05

Tablo 3.'den hareketle, duygusal bağlılık için en açıklayıcı bağımsız değişkenin katılımcı liderlik türü ($\beta=0,38$) olduğu ve katılımcı liderlik algısındaki bir birimlik artışın, duygusal bağlılığı 0,38 birim arttırdığı ifade edilebilir. Devam bağlılığı açısından da regresyon modelinin anlamlı olduğunu söylemek mümkündür ($F=54,340$; $p<0,05$). Söz konusu modele göre, bağımsız değişkenler olan katılımcı ve yönlendirici liderlik türleri ile bağımlı değişken devam bağlılığı arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu ($R=0,190$), bağımsız değişkenlerin iş tatminindeki değişimin %3,6'sını açıkladığı söylenebilir ($R^2=0,036$). Araştırmaya katılanların iş tatminleri açısından, hem katılımcı liderlik ($t=-4,799$; $p<0,05$) hem de yönlendirici liderlik ($t=10,338$; $p<0,05$) türlerinin modele katkı sağladıkları görülmektedir.

Regresyon modelinin normatif bağlılık için de anlamlı olduğunu söylemek mümkündür ($F=292,480$; $p<0,05$). Söz konusu modele göre, bağımsız değişkenler olan katılımcı ve yönlendirici liderlik türleri ile bağımlı değişken normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu ($R=0,410$), söz konusu bağımsız değişkenlerin iş tatminindeki değişimin %16,8'ini açıkladığı söylenebilir ($R^2=0,168$). Araştırmaya katılanların iş tatminleri açısından, hem katılımcı liderlik ($t=20,408$; $p<0,05$) hem de yönlendirici liderlik ($t=5,196$; $p<0,05$) türlerinin modele katkı sağladıkları görülmektedir. Duygusal bağlılık için en açıklayıcı bağımsız değişkenin ise diğer bağlılık türlerinde olduğu gibi katılımcı liderlik türü ($\beta=0,369$) olduğu ve katılımcı liderlik algısındaki bir birimlik artışın, devam bağlılığını 0,36 birim arttırdığı ifade edilebilir.

4. Sonuç

Yönlendirici liderlikle ile iş tatmini arasında düşük, fakat katılımcı liderlik ile iş tatmini arasında orta düzeyde pozitif ilişki görülmektedir. Kararlara ve uygulamaya katkı sağlayan çalışanların, tatmin düzeylerinin yüksek olması, ceza infaz kurumlarında uygulanacak liderlik tarzının yönlendiriciden ziyade katılımcı liderlik olması gerektiğini ortaya çıkartmıştır.

Benzer bir durum örgütsel bağlılık açısından değerlendirildiğinde de görülmektedir. Yönlendirici liderliğin her üç bağlılık türünde de düşük düzeyde, ancak katılımcı liderliğin duygusal ve normatif bağlılık üzerinde orta düzeyde, devam bağlılığında ise herhangi bir ilişkisi olmadığı ortaya çıkmıştır.

İşten ayrılma niyeti ele alındığında yönlendirici liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında herhangi bir ilişki düzeyi ortaya çıkmazken, kendine ve fikirlerine değer verildiğini hisseden çalışanları olan katılımcı liderlerin görev yaptığı kurumlarda işten ayrılma niyeti ile ilgili ters yönlü ve düşük düzeyli ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tespitlerden hareketle, ceza infaz kurumlarındaki yöneticilerin “katılımcı liderlik” özelliklerine sahip olmasının gerek iş tatmini gerekse örgütsel bağlılığı artırma konusunda desteklenmesi gereken bir liderlik tarzı olduğu, bu liderlik tarzının aynı zamanda işten ayrılma niyetindeki çalışanların sayısını azaltmada da etki sağlayacağı önermesi yerinde olacaktır.

Ceza infaz kurumunda çalışan yönetim ekibinin yalnızca kanun ve yönetmelikler değiştiğinde genel geçer eğitimlere tabi olmasından ziyade niceliksel özelliklerini geliştirici ve uzun vadede Adalet Bakanlığı’na ciddi katkı sağlayacak eğitimlerden yararlanması yerinde olacaktır. Aynı şekilde, yönetici olarak atanacak kişilerde aranan özelliklere liderlik özelliğinin eklenmesi hatta bunun daha detaylandırılması ve katılımcı liderlik özelliğinin aranması işleri daha da kolaylaştıracaktır. Halihazırda anket sonuçları da, liderlik bağımsız değişkeninin, iş tatminini % 15,8 oranda değiştirebildiğini ortaya çıkartmıştır. Hatta iş tatminini en açıklayıcı değişkenin katılımcı liderlik olduğunu ve katılımcı liderlik algısındaki bir birimlik artışın, iş tatminini 0.36 birim azalttığı kanıtlanmıştır. Aynı şekilde işten ayrılma niyeti değerlendirildiğinde katılımcı liderliğin işten ayrılma niyetindeki değişimi % 7,8’ini değiştirebileceği gerçeği diğer tüm açıklamaları destekler niteliktedir. Bir başka deyişle, katılımcı liderlik algısındaki bir birimlik artışın, işten ayrılma niyetini 0.31 birim azaltmaktadır.

Sonuç olarak, yapılan araştırmanın tüm hipotezleri kabul edilmiş ve çıkan sonuçlar Adalet Bakanlığı’nın özellikle Personel Genel Müdürlüğü ve Ceza ve Tevkifevleri Genel Müdürlüğü tarafından politika ve strateji belirleyici nitelik taşımaktadır. Uygulama alanı genişletilerek aynı çalışma genele yayılabileceği gibi, konunun alt başlıklarında sebep-sonuç ilişkisine dayalı daha derinlemesine çalışmalar da yürütülmesi uygun olacaktır.

Kaynakça

- Agho, A., O., Price, J. L., Müller, C., W., (1992). Discriminant Validity of Measures of job satisfaction, positive affectivity and negative affectivity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 185 – 196.
- Allen, N. ve Meyer, J. (1990). “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational Psychology* (63), 1-18.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Bluedorn, A., C., (1982). A Unified Model of Turnover from Organizations. *Human Relations*, 35, 135-153.
- Demirbaş, T., 2001. *Kriminoloji*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, s. 81
- Dormann, C., and Zapf, D. (2001). “Job Satisfaction: A Meta-Analysis of Stabilities”, *Journal of Organizational Behavior*, 22, 483-504.
- Gade, P., Tiggler, R. ve Schumm, W. (2003). “The Measurement and Consequences of Military Organizational Commitment in Soldiers and Spouses”, *Military Psychology*, 15(3), s. 191-207.
- Grisaffe, D. ve Allen, N. (2001). “Employee Commitment to the Organization and Customer Reactions: Mapping the Linkages”, *Human Resource Management*, 1(3), s. 209-236.
- <http://www.cte.adalet.gov.tr> ‘Ceza İnfaz Kurumları ile İlgili Veriler’ 11 Kasım 2014 tarihinde alınmıştır.
- House, R.J. ve Dessler, G. (1974). The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests, in J.G. Hunt ve L.L. Larson (eds.), *Contingency approaches to leadership*, Southern Illinois University Press, Carbondale.
- Hwang, I. ve Kou, J. (2006). “Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention: An Examination of Public Sector Organizations”, *Journal of American Academy of Business*, 8(2), s. 254-255.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. (2. Baskı) Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kavi, A., (1998)., *Relationship Between Commitment and Organizational-Professional Conflict*, METU, SBE Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi, Ankara.
- Meyer, J. ve Allen, N. (1991). “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resources Management Review*, 1(1), s. 61-89.
- Moorhead, G., Griffin, R. W. (1989), *Organizational Behaviour*, Houghton Mifflin, Boston, MA. Northcraft, 1994

- Robert, P. ve Meyer, J. (1993). “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Metaanalytic Findings”, *Personnel Psychology*, 46.
- Rowden, R. (2000). “The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment”, *The Leadership and Organizational Development Journal*, 21(1), s. 30-35.
- Rusbult, C., Farrell, D., Rogers, G. ve Mainous, A. (1988, September). “Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction”, *The Academy of Management Journal*, 31(3), s. 599-627.
- Shalley, C., Gilson, L. ve Blum, T. (2000, April). “Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave”, *Academy of Management Journal*, 43(2), s. 215-223.
- Steers, R. M. (1977). “Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment”, *Administrative Science Quarterly*, 46-56.
- Sökmen, A. ve Sökmen, A. (2014). “The Effect of Participative Leadership on Turnover Intentions”, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16(1), s. 21-26.
- Taşkın, A. (2004) *Türkiye’nin Cezaevi Gerçeği* (1. Baskı) Ankara Savaş Yayın ve Kitabevi.
- Testa, M. (2001). “Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Effort in the Service Environment”, *The Journal of Psychology*, 21(1), s. 226-236.
- Trevor, C. (2001). “Interactions Among Actual Ease of Movement Determinants and Job Satisfaction in the Prediction of Voluntary Turnover”, *The Academy of Management Journal*, 44(4), s. 621-638.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Wasti, S. (2002). “Affective and Continuance Commitment to the Organization: Test of an Integrated Model in the Turkish Context”, *International Journal of Intercultural Relations*, 26, s. 525-550.
- Werner, I. (1993) *Leadership Skills for Executives* (translator: Vedat Üner), Rota Yayınları, İstanbul.
- Yoon, M. ve Jaebeom, S. (2003). “Organizational Citizenship Behavior and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees”, *Journal of Business Research*, 56(8), s. 597-601.

Effects of the Leadership Approaches of Managers on the Organisational Commitment, Intention to Leave and Job Satisfaction: Implementation at the Turkish Prisons and Detention Houses

Ceren GÜVEN GÜRES

Gazi University
Institute of Social Sciences
Ankara, Turkey
cerengures@gmail.com

Alptekin SÖKMEN

Gazi University
Faculty of Economics and Administrative
Sciences, Ankara, Turkey
asokmen@gazi.edu.tr

Extensive Summary

As the truth of the social life, the penal institutions should be questioned and followed in the organizational context in terms of structure and functioning. Unfortunately, the organizational studies conducted in management science have not fulfilled this requirement. This study conducted on the penal institutions in Turkey has been designed and implemented in order to consider the management of the penal institutions in the organizational context. These structures served as managers and employees in different profiles have been evaluated within the framework of the leadership approaches and the impact on the organizational commitment, the intention to leave of employment and job satisfaction of the leadership approaches.

First directors, second directors, chief officers (head guard with the old name) and prison officers (guard with the old name) constitute the population of the study. The term of “institution” refers to the penal institution used in the part of research. Other professionals working in the institutions are excluded from this study. In this context, taking into consideration their capacities and geographical distribution in order to be able to correctly represent the population, different types of prisons in Istanbul, Antalya, Ankara, Erzurum, Trabzon and Izmir was chosen as the field of application as a result of interviews with Ministry of Justice, General Directorate of Prisons and Detention Houses. In order to test the validity and reliability of the scale, a questionnaire created has been firstly applied to 50 people working in penal institutions in Erzurum on May 16, 2014 and confirmatory tests have been carried out on the data obtained. The scale put into final form by being taken the expert opinions after the pilot scheme has been implemented in the said provinces by the permission and consent of Ministry of Justice No. 57292265-204.06.06-861/76914 on 09.05.2014.

Study modeled and hypothesized is as follows:

Figure 1. Research Model

H₁: Sense of leadership of those surveyed has an impact on job satisfaction levels.

H_{1a}: Directive sense of leadership of those surveyed has an impact on job satisfaction levels.

H_{1b}: Participative sense of leadership of those surveyed has an impact on job satisfaction levels.

H₂: Sense of leadership of those surveyed has an impact on organizational commitment.

H_{2a}: Directive sense of leadership of those surveyed has an impact on job satisfaction levels

H_{2b}: Participative sense of leadership of those surveyed has an impact on organizational commitment.

H₃: Participative sense of leadership of those surveyed has an impact on intention to leave employment.

H_{3a}: Directive sense of leadership of those surveyed has an impact on intention to leave employment.

H_{3b}: Participative sense of leadership of those surveyed has an impact on intention to leave employment.

H₄: There is a correlation between organizational commitment and job satisfaction levels of those surveyed.

H₅: There is a correlation between organizational commitment and intention to leave employment of those surveyed.

3096 people participated in this study. 84 % of the participants were men. 34 % of the participants are in age range of 24-29, 36% of them in age range of 30-39. Participants surveyed graduated from 38% of high school, 27% of associate degree, 32 % of undergraduate.

Maximum participation was held with the employees having the title of executioner (88,3%). 6,9% of them are head officer, 2,8% of them are second director, 0,9% of them are the ministerial officer, and 0,6% of them are first director. 32,4% of them has been working in Istanbul, 23,5% of them in İzmir, 23,3% of them in Ankara, 8,8% of them in Antalya, 7,4% of them in Erzurum, 4,3% of them in Trabzon. The proportion of those working in other cities is 0.2%. 59,2% of the participants have been working in Closed Prison. The proportion of permanent employees is 99%.. Approximately 48% of them have been served for 1-5 years.

With the study, it has been seen low levels of positive correlation between the directive leadership and job satisfaction, but moderate level of positive correlation between participative sense of leadership and job satisfaction. It has been understood that the type of leadership should be participative rather than the type of directive, as employees who provide the contribution to the decisions and implementation have high of satisfaction level.

A similar situation is also observed when it is evaluated in terms of organizational commitment. It has emerged that there is a correlation the directive leadership in low levels in each three commitment types, but a correlation between the participative leadership and emotional and normative commitment in mid- levels, also it has relationship with the continuance commitment.

Considering that the intention to leave the employment, when there has been no correlation between the directive leadership and the intention to leave the employment, it has been determined that there has been reverse and low level-correlation related to the intention to leave the employment in the institutions where the participative leaders having employees who are felt that their opinions are appreciated have been working.

Moving from the detection, as it is a type of leadership should be supported in terms of job satisfaction and increasing of the organizational commitment, also, it can be said that this type of leadership will provide the effect of reducing the number of employees who having the intention to leave the job, because the directors in the penal institutions have the characteristics of “participative leadership”.