



**T.C.
NİĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**KATILIMCI LİDERLİĞİN İŞ STRESİ VE İŞTEN AYRILMA
NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Özgül YAMAN**

**Niğde
Haziran, 2019**

**T.C.
NİĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KATILIMCI LİDERLİĞİN İŞ STRESİ VE İŞTEN AYRILMA
NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Özgül YAMAN**

Danışman : Dr. Öğr. Üyesi Murat GÜLER
Üye : Doç. Dr. Onur KÖKSAL
Üye : Dr. Öğr. Üyesi Metin OCAK

**Niğde
Haziran,2019**

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Katılımcı Liderliğin İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ve akademik kurallar çerçevesinde tez yazım kılavuzuna uygun olarak tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiği ve çalışmanın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım

21/06/2019



Özgül YAMAN

ONAY SAYFASI

Dr.Öğr.Üyesi Murat GÜLER danışmanlığında Özgül YAMAN tarafından hazırlanan “Katılımcı Liderliğin İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilin Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tarih: 21.06.2019

JÜRİ :

Danışman : Dr.Öğr. Üyesi Murat GÜLER

Üye : Doç.Dr. Onur KÖKSAL

Üye : Dr.Öğr. Üyesi Metin OCAK



ONAY :

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu’nun Tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Doç. Dr. Emin Hüseyin ÇETENAK
Enstitü Müdürü

ÖN SÖZ

Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yüksek lisans programı dâhilinde yapılan bu tezde; katılımcı liderliğin iş stresi ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Büyük bir zaman ve para maliyetine katlanılarak seçilen yetenekli çalışanların iş stresi ve işletmeye katılımlarının olmadığı düşüncesiyle işi bırakmaları, tekrar aynı maliyetlere katlanma ve oryantasyon süreci işletmeleri ve çalışanları zor durumda bırakmıştır. İşletmeleri ve çalışanları memnun etmek adına katılımcı liderlik uygulamalarıyla iş stresinin minimum seviyeye indirilmesi ve işten ayrılmaların önüne geçilmesi gereği çalışmanın çıkış noktası olmuştur.

Bu çalışmada katılımcı liderlik olgusunun işletmeler açısından önemine vurgu yapılarak, katılımın yerleştirilmesi ile çalışan memnuniyetinin sağlanması, iş stresinin minimuma indirilmesi ve tecrübeli çalışanların işletmede devamlılığını sağlanarak huzurlu ve verimli bir çalışma ortamı oluşmasına katkıda bulunması amaç edinmiştir.

Tezin hazırlanmasında, değerli bilgi ve deneyimleri ile araştırma süresince desteğini eksik etmeyen, tecrübelerini benimle paylaşan ve beni yönlendiren değerli danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Murat GÜLER'e teşekkürü borç bilirim.

Çalışmam süresince beni destekleyen ve yardımlarını esirgemeyen annem Tülay YAMAN, babam Atilla YAMAN ve ablam Özge YAMAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Özgül YAMAN

ÖZET
YÜKSEK LİSANS TEZİ

KATILIMCI LİDERLİĞİN İŞ STRESİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

YAMAN, Özgül
İşletme Anabilim Dalı
Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Murat GÜLER
Haziran 2019, 122 sayfa

Stres bireysel düzeyde kişilere ruhsal ve bedensel zararlar vermektedir, bu durum uzun dönemde işletmeler için istenmeyen sorunlara neden olmaktadır. Bu sorunlar da çalışanların işlerinden soğuyarak işten ayrılmak istemelerine neden olmaktadır. Çalışanların stres yönetimi için en büyük görev liderlere düşmektedir.

Bu çalışmada liderlik modeli olarak, katılımcı liderlik seçilmiştir. Katılımcı liderlik modelini uygulayan bir işletmenin çalışanlarının stres yönetimi ve işten ayrılma niyetleri üzerine bir araştırma yapılmıştır. Bu çerçevede Niğde şehrinde bulunan 51 kamu kurumu ve 179 özel sektör çalışanı olmak üzere toplamda 230 çalışandan katılımcı liderlik ölçeği, iş stresi ölçeği ve işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılarak kesitsel veri toplanmıştır. Toplanan nicel veriler istatistiksel analizler kullanılarak değerlendirilmeye alınmıştır.

Yapılan analiz sonucunda katılımcı liderliğin iş stresiyle başa çıkma üzerinde aynı yönde etkisi olduğu, işten ayrılma niyetinde aksi yönde bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Algılanan stresin işten ayrılma niyetinde aynı yönde etki ettiği ancak katılımcı liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde algılanan stresin aracılık rolünün olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Katılımcı Lider, İş Stresi, İşten Ayrılma Niyeti.

ABSTRACT
DISSERTATION

**THE EFFECT OF PARTICIPANT LEADERSHIP ON WORK STRESS AND
TURNOVER INTENTIONS**

YAMAN, Özgül
Business Administration
Supervisor: Asst. Prof. Murat GÜLER
June 2019, 122 pages.

Stress causes psychological and physiological harms to employees at an individual level and also causes unintended problems for companies in the long term. These problems lead employees to be alienated from their jobs and intend to quit their jobs. So, leaders have the biggest responsibility for managing employees' stress.

In this study, participant leadership is chosen as a model of leadership. A research was conducted on the effect of participant leadership on stress perceptions and intention to quit. For this purpose, by using participatory leadership scale, job stress scale, and intention to quit scale cross-sectional data were collected from 230 employees, 51 of them from public institutions and 179 of them from the private sector in Niğde. Collected quantitative data were evaluated by using statistical analysis.

As a result of the analysis, it was determined that participatory leadership had a significant positive effect on coping and had a significant negative effect on the intention to quit. It was also found that the perceived stress had a significant positive effect on the intention to quit but the perceived stress had no mediating role on the effect of participatory leadership on the intention to quit.

Keywords: Participant Leadership, Job Stress, Coping, Intention to Quit

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x

BİRİNCİ BÖLÜM GİRİŞ

1.1. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ	1
1.2. ÇALIŞMANIN AMACI	2
1.3. ÇALIŞMADA İZLENEN YÖNTEM	2
1.4. ÇALIŞMANIN SINIRLILIKLARI	3
1.5. ÇALIŞMANIN PLANI	3

İKİNCİ BÖLÜM LİDERLİK TEORİLERİ VE KATILIMCI LİDERLİK

2.1. LİDERLİK VE LİDERLİK TEORİLERİ	5
2.1.1. Liderlik Kavramı	5
2.1.1.1. Temel Liderlik Kavramları	9
2.1.1.1.1. Etkileme Kavramı	9
2.1.1.1.2. Güç Kavramı ve Çeşitleri	9
2.1.1.1.2.1. Zorlayıcı Güç	10
2.1.1.1.2.2. Ödül Gücü	10
2.1.1.1.2.3. Yasal Güç	11
2.1.1.1.2.4. Özdeşim Gücü	11
2.1.1.1.2.5. Uzmanlık Gücü	12
2.1.1.2. Liderlik Davranış Tarzları	12
2.1.1.2.1. Otokratik Liderlik	12
2.1.1.2.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik	13
2.1.1.2.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	14
2.1.1.3. Genel Liderlik Teorileri	15
2.1.1.3.1. Özellikler Teorisi	15
2.1.1.3.2. Davranışsal Teori	17
2.1.1.3.2.1. Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları	18
2.1.1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları	18
2.1.1.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Kafesi Teorisi	19
2.1.1.3.2.4. Likert'in Sistem 4 Teorisi	20
2.1.1.3.2.5. Liderlik Doğrusu Teorisi	22
2.1.1.3.2.6. Mc Groger'in X ve Y Teorileri	22
2.1.1.3.3. Durumsal Liderlik Teorileri	24
2.1.1.3.3.1. Fiedler'in Durumsallık Teorisi	25
2.1.1.3.3.2. House'un Yol Amaç Teorisi	26
2.1.1.3.3.3. Vromm ve Yetton'un Karar Ağacı Modeli	28
2.1.1.3.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Teorisi	30
2.1.1.3.4. Çağdaş Liderlik Teorileri	31

2.1.3.4.1. Karizmatik Liderlik	31
2.1.3.4.2. Etkileşimci Liderlik	32
2.1.3.4.3. Dönüşümcü Liderlik	33
2.2. KATILIMCI LİDERLİK	35
2.2.1. Katılımcı Lider Kavramı	35
2.2.2. Katılımcı Liderin Özellikleri	39
2.2.2.1. Değişimi Yönetmek	40
2.2.2.2. İnsan Kaynaklarını Geliştirmek	41
2.2.2.3. Çalışanları Motive Etmek	42
2.2.2.4. Çalışanları Güçlendirmek	43
2.2.3. Katılımcı Yönetim Teknikleri	43
2.2.3.1. Dolaylı Katılım Teknikleri	43
2.2.3.2. Doğrudan Katılım Teknikleri	44
2.2.3.2.1. Kalite Çemberleri	45
2.2.3.2.2. Takım Çalışması	47
2.2.3.2.3. Toplam Kalite Yönetimi	48
2.2.3.2.4. Amaçlara Göre Yönetim	49
2.2.3.2.5. İş Zenginleştirme	50
2.2.3.2.6. İş Genişletme	51
2.2.3.2.7. İş Rotasyonu	52

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM STRES

3.1. STRES KAVRAMI VE STRES KURAMLARI	53
3.2. ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI	57
3.2.1. Liderlik Tarzından Kaynaklanan Nedenler	58
3.2.2. Örgüt Yapısı ve Örgüt İkliminden Kaynaklanan Nedenler	60
3.2.3. Yapılan İşin Niteliğinden Kaynaklanan Nedenler	62
3.3. STRESİN BELİRTİLERİ	63
3.4. STRESİN ÖRGÜT ÜZERİNDEKİ SONUÇLARI VE PERFORMANSA ETKİSİ	65
3.5. STRESLE BAŞA ÇIKMA VE STRES YÖNETİMİ	66
3.5.1. Bireysel Stres Yönetimi	67
3.5.2. Örgütsel Stres Yönetimi	68

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM İŞTEN AYRILMA NİYETİ

4.1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI	71
4.2. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNCÜLLERİ	72
4.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN SONUÇLARI	75
4.4. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNLENMESİ	76

BEŞİNCİ BÖLÜM KATILIMCI LİDERLİĞİN İŞ STRESİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALAR

5.1. KATILIMCI LİDERLİĞİN İŞ STRESİNE ETKİSİ ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALAR	79
--	----

5.2. KATILIMCI LİDERLİĞİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALAR.....	81
5.3. ALGILANAN STRESİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALAR.....	83

ALTINCI BÖLÜM

KATILIMCI LİDERLİĞİN İŞ STRESİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

6.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	85
6.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	85
6.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	86
6.3.1. Örneklem.....	86
6.3.2. Veri Toplama Araçları.....	88
6.3.2.1. Katılımcı Liderlik Ölçeği.....	88
6.3.2.2. İş Stresi Ölçeği.....	89
6.3.2.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği.....	89
6.3.2.4. Demografik Değişkenler.....	89
6.3.3. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri.....	90
6.3.3.1. Katılımcı Liderlik Ölçeği.....	90
6.3.3.2. Algılanan Stres Ölçeği.....	91
6.3.3.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği.....	94
6.3.3.4. Ölçüm Modeli.....	96
6.3.4. Uygulanan İşlemler.....	96
6.4. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	96
6.4.1. Betimleyici İstatistikler.....	96
6.4.2. Araştırma Değişkenleri Üzerinde Demografik Özelliklerden Kaynaklanan Farklılıkların Analizi.....	97
6.4.3. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler.....	99
6.4.4. Regresyon Analizi Bulguları.....	100
6.4.5. Araştırma Sorusu ve Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi.....	102
6.5. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE ÖNERİLER.....	104
6.5.1. İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Değerlendirmeler.....	104
6.5.2. Algılanan Stresle İlgili Değerlendirmeler.....	105
6.5.3. Stresle Başa Çıkma ile İlgili Değerlendirmeler.....	106
6.5.4. Demografik Faktörler ile İlgili Değerlendirmeler.....	107
6.5.5. Araştırmanın Uygulamaya Katkıları.....	107
6.5.6. Araştırmanın Yazına Katkıları.....	108
6.5.7. Gelecekte Yapılacak Araştırmalar İçin Öneriler.....	109
SONUÇ	110
KAYNAKÇA	112
EKLER	120
EK-1: ANKET FORMU	120
EK-2: ÖZGEÇMİŞ	122

TABLolar LİSTESİ

Tablo 6.1 Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait İstatistikler	87
Tablo 6.2 Katılımcıların Demografik Değişkenlerine İlişkin Sıklık Oranları	88
Tablo 6.3 Katılımcı Liderlik Ölçeği Uyum İyilik Değerleri.....	90
Tablo 6.4 Algılanan Stres Ölçeği Uyum İyilik Değerleri.....	92
Tablo 6.5 Stres Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları.....	93
Tablo 6.6 Ölçüm Modeli Uyum İyilik Değerleri.....	96
Tablo 6.7 Araştırma Değişkenlerinin Betimleyici İstatistikleri.....	97
Tablo 6.8 Cinsiyete Göre Farklılıklar	98
Tablo 6.9 Medeni Duruma Göre Farklılıklar	98
Tablo 6.10 Eğitim Durumuna Göre Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi	99
Tablo 6.11 Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri.....	100
Tablo 6.12 Regresyon Analizi Sonuçları	101
Tablo 6.13 Dolaylı Etki Analizi Sonuçları	102

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 6.1 Araştırmanın Modeli.....	85
Şekil 6.2 Katılımcı Liderlik Ölçeğinin Tek Faktörlü Yapısı	91
Şekil 6.3 Stres Ölçeğinin İki Faktörlü Yapısı	94
Şekil 6.4 Ölçüm Modeli.....	95



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Liderlik bir grubu belirlenen amaçlar doğrultusunda hareket etmeye yönlendirmektir. Bu amaçlar ve amaçları gerçekleştirmek için izlenecek yolun çalışanlarla birlikte kararlaştırılmasının, çalışanların yaşadıkları iş stresini azaltıcı bir etken olması beklenmektedir. Bu doğrultuda çalışanların fikir ve düşüncelerinin önemsendiği bir iş ortamında, işten ayrılmak istemeyecekleri ve işletmede tüm benlikleriyle çalışmaya devam edecekleri öngörülmektedir.

1.1. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ

Çalışma yaşamında stresin öncülleri ve sonuçlarının nedenlerinin belirlenmesi önem arz etmektedir. İş ortamı ve liderin davranış özellikleri çalışanların stresini doğrudan etkilemektedir. İş stresinin çalışan motivasyonu üzerinde önemli bir etkisi vardır, bu da dolaylı olarak çalışanın iş gücünü ve iş kapasitesini etkilemektedir. Yöneticilerin temel amacı ise, iş gücünü ve verimliliği artırmaktır. Günümüzde organizasyonlardaki liderlik tarzının personel üzerindeki etkisi oldukça büyük bir öneme sahiptir. Teknoloji ve zaman geliştikçe organizasyonlarda yalnızca "yönetici" odaklı değil, aynı zamanda işgöre rehberlik de yapacak "liderlere" ihtiyaç duyulmaktadır (Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012: 148). Bu nedenle, katılımcı liderliğin iş stresi üzerindeki etkilerinin araştırılması önem arz etmektedir.

Liderlik olgusunun giderek öneminin arttığı günümüzde işletmelerin uyguladıkları liderlik modelleri dikkat çeker hale gelmiştir. Uygulanan liderlik modelinin çalışan üzerindeki etkisi yadsınamaz derecede büyüktür. Yönetimin çalışanlara örnek olması, hedefleri net belirlemesi, geri besleme yapması ve yaratıcı düşünceleri cesaretlendirmesi iş tatminini sağlamak ve işten ayrılma niyetini yok etmek için önemlidir. Personelin yaratıcı düşünce ve eylemlerinin cesaretlendirildiği, görevlerini anlamlı ve önemli olarak algıladıkları, özgür hissettikleri, düşüncelerinin objektif değerlendirildiği, yönetimin kontrolcü değil de destekleyici olduğu bir örgüt ikliminin iş tatmininin fazlalaştıracağı ve personelin işten ayrılma niyetinin azalacağı düşünülmektedir (Çekmecelioğlu, 2005: 37). Nitelikli çalışanları işe almak kadar onları elde tutabilmekte büyük bir öneme sahiptir. Bu doğrultuda uygulanan liderlik

modelinin çalışanların işletmede çalışmaya devam etmelerine ve ya işten ayrılma niyetlerine olan etkisinin araştırılması da önemli olan diğer bir konudur.

Çalışanların uygulanan liderlik tarzından kaynaklı olarak maruz kaldığı stres faktörlerinin ortadan kaldırılması durumunda işten ayrılma niyetlerinin nasıl etkileneceği de bir diğer önemli konudur. Çalışanların maruz kaldığı liderlik kaynaklı stres faktörlerinin ortadan kaldırıldığı bir örgütte çalışanların işten ayrılma niyetlerinin de azalmasını beklemek doğaldır fakat gerçekten liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde algılanan stresin aracılık rolünün olup olmadığını araştırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Uygulanan liderlik modelinin işletmenin verimini ve çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkilemesi tüm işletmelerin ortak amacıdır. İş stresinin azaldığı bir işletme ortamında çalışanların işten ayrılma niyetlerinin nasıl etkileneceğinin üzerinde duran bu araştırmanın, katılımcı liderlik modelinin kullanılmasının iş stresine ve işten ayrılma niyetine etkisine yönelik literatürdeki boşluğu dolduracağı ve alana önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.2. ÇALIŞMANIN AMACI

İş stresinin en az seviyeye indirildiği ortamlarda çalışan veriminin ve performansının artması beklenmektedir. Bu sayede işletmenin insan kaynaklarının en etkin şekilde kullanılabilceği düşünülmektedir. En etkin şekilde yararlanılan insan kaynağının işletme de çalışmaya devam etmesi ve işletmeye sadık kalabilmesi için liderlik tarzının önemli bir etken olduğu bilinmektedir. Çalışanların fikirlerinin alındığı ve onlara değer verildiği ortamlarda çalışanların iş stresi seviyesinin ve işten ayrılma niyetlerinin bu ortamdan nasıl etkileneceği bu çalışmanın konusudur.

Bu çalışmanın amacı, katılımcı liderlik tarzının iş stresi ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda katılımcı liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde algılanan iş stresin aracılık rolünün araştırılması da hedeflenmiştir.

1.3. ÇALIŞMADA İZLENEN YÖNTEM

Mevcut tez çalışmasında, kuramsal yapının oluşturulmasında araştırma konusuna yönelik kitap, makale ve daha önce yapılmış yüksek lisans ve doktora

tezlerinden yararlanılmıştır. Kuramsal altyapı ve kullanılan değişkenlere yönelik araştırma bulguları açıklanmış ve ardından uygulamalı araştırma detaylı olarak anlatılmıştır.

Çalışmanın uygulama kısmında araştırmanın ana değişkenleri arasındaki nedensel ilişkileri incelemek amacıyla nedensel tarama araştırma deseninde, kesitsel, nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Yazında daha önce kullanılmış, güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış ölçeklerin bulunduğu anket uygulamasına dayalı olarak katılımcı liderliğin iş stresi ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Kuramsal ve görgül araştırma bulgularına dayanarak araştırma sorusu ve araştırma hipotezleri oluşturulmuştur. Kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak Niğde ilinin farklı bölgelerinden, farklı işletmelerinden veri toplanmıştır. 51 kamu çalışanı ve 179 özel sektör çalışanı olmak üzere toplamda 230 anket uygulaması yapılmıştır. Toplanan verinin istatistiksel analizleri yapılarak araştırma hipotezleri test edilmiş, elde edilen bulgular açıklanmış ve ulaşılan bulgular yazın bağlamında tartışılmıştır.

1.4. ÇALIŞMANIN SINIRLILIKLARI

Yapılan çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Bunlardan ilki araştırma verisinin tek bir zamanda kesitsel olarak toplanmasıdır. Zaman kısıtlaması nedeniyle araştırmanın katılımcıları kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşılabilen özel sektör ve kamu çalışanlarını kapsamaktadır. Farklı iş bağlamlarının olası etkilerinin kontrol edilebileceği homojen bir işe veya tek bir sektöre odaklanılamamıştır. Bu nedenle ulaşılan bulgular farklı sektörleri kapsamaktadır. Diğer bir sınırlılık ise anket çalışmasının gönüllülük esasına bağlı olması sonucu, katılımcı sayısının genellenebilirlik için kısıtlı olmasıdır. Tüm bu nedenlerden dolayı, çalışmanın bulguları değerlendirilirken katılımcıların içinde bulunduğu bağlam ve koşullarla sınırlı olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

1.5. ÇALIŞMANIN PLANI

Altı bölümden meydana gelen bu çalışmanın;

Birinci bölümde, çalışmanın önemi, çalışmanın amacı, çalışmada izlenen yöntem ve çalışma planına yer verilmiştir.

İkinci bölümde, liderlik kavramı ve liderlik teorileri incelenmiştir. Devamında ise katılımcı liderlik uygulaması ve yöntemlerine yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde, stresin tanımı yapılmış ve örgütsel stres kaynaklarına değinilmiştir. Sonrasında ise stresin belirtileri ve yönetimi konuları el alınmıştır.

Dördüncü bölümde, işten ayrılma niyeti ve nasıl önlenebileceği konularına vurgu yapılmıştır.

Beşinci bölümde, bu alanda daha önce yapılmış çalışmaların sonuçları kısaca özetlenmiştir.

Altıncı bölümde, yapılan araştırmanın yöntemi açıklanmış, araştırma kapsamında toplanan verinin analizlerine ve ulaşılan bulgulara yer verilmiş, yapılan analiz sonuçları değerlendirilmiş, yazına ve uygulamaya katkıları ifade edilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK TEORİLERİ VE KATILIMCI LİDERLİK

2.1. LİDERLİK VE LİDERLİK TEORİLERİ

2.1.1. Liderlik Kavramı

İlk insan topluluğunun varlığından beri ve yönetimin olduğu her ortamda liderlik kavramının öneminden bahsetmek mümkündür. Liderlik insanlık tarihi kadar eskilere dayanan bir kavramdır. 1950'lerde liderlik konusunda bilimsel araştırmaların artmasıyla birlikte bu kavram üzerinde farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bundan dolayı liderliği açıklamak için yapılan tanımların sayısı zamanla artmıştır (Özkaynar, 2017: 14). Geçmişten bugüne grupları etkisi altında bırakan ve insanları bir arada toplayıp hedeflere yönelten bir lidere her zaman gerek duyulmuştur. Bugüne değin bireyleri idare eden ve insanları belirli amaçlara yönelten liderlerin, insanlar üstünde göz ardı edilmeyecek etkileri bulunmaktadır (Güney, 2011: 368). Liderlik aktif bir süreçtir, bundan dolayı bireyleri en iyi şekilde etkisi altına alabilecek bir yol, yöntem ve teknik hakkında tek bir tanımlama yapmak olası değildir (Mirze, 2010: 144).

Liderlik İngilizce kökenli bir kelimedir. Liderlik kelimesinin anlamı; “yön göstermek, yol göstermek, kılavuzluk etmek, öncülük etme, rehberlik yapma” anlamlarına gelmektedir. Leader kelimesi; “rehber, kılavuz, önder, baş, lider, reis” demektir. Türkçede liderlik kelimesinin eş anlamlıları olarak önderlik, yederlik, yönderlik kelimeleri kullanılmaktadır (Akçakaya, 2010: 11). Liderlik geleceğe yönelik bir kavramdır. Liderler organizasyonların devamlılığını sağlamak, işlerin uygulanma şekilleri ile işletmenin değer yargılarını tespit etmek, vizyonu saptamak ve benimsetmekten sorumludur. Tanımlamadan yola çıkıldığında şirketin kurum kimliği kazanması, çalışanlara gurur ve mutluluk temin edilmesi, uzun vadede karlılığın devamı liderlik niteliğine sahip kişinin elindedir (Akçakaya, 2010: 12).

Ulusal yazında liderlik konusunun incelendiği araştırmalarda liderliğin açıklanmasına yönelik olarak aşağıda sıralanan tanımlamaların verildiği görülmektedir;

Liderlik; üyelerin ortaklaşa oluşturulan vizyona uygun olarak toplanmasını, istekli ve coşkulu şekilde ortak hedefleri benimsemesi ve gerçekleşebilmesi

maksadıyla olağan güçleriyle katkıda bulunmasını sağlayan enerjik bir süreçtir. (Çetin ve Beceren, 2007: 119).

Liderlik, izleyicilerin eylemlerine yön vermek, uyumu ve düzeni sağlama ve bireyleri yönlendirmek; kişilerin performanslarını değerlendirme ve onları bu anlamda motive etmek; görevleri belirlemek ve bireylerin bu görevlerin gerektirdiği sorumlulukları kabullenmesini sağlamak, sorunlara karşı çözüm yolları bulmak ve görevlerin gerçekleştirilmesinde uygun teknik kaynakları temin edebilmeyi ifade etmektedir (Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012: 136).

Liderlik; liderin kendini samimiyetle üyelere aktarabilme, değişik durumlarda davranışlara, farklı bakış açısıyla bakabilme, üyeleri hedefler doğrultusunda yönlendirebilme yeteneğidir. (Bakan, 2008: 3).

Liderlik; üyelerin ortaklaşa oluşturulan vizyona uygun olarak toplanmasını, istekli ve coşkulu şekilde ortak hedefleri benimsemesi ve gerçekleştirebilmesi maksadıyla olağan güçleriyle katkıda bulunmasını sağlayan enerjik bir süreçtir (Çetin ve Beceren, 2007: 119).

Liderlik; belirli bir hal ve zamanda, belirli şartlarda bir grubun, belirlenmiş örgütsel amaçlara ulaşabilmek için istekli şekilde çalışmasına ve saptanmış amaçları gerçekleştirmesine yardım eden, rehberlik eden ve kişinin deneyimlerini aktarmasından oluşan bir süreçtir (Güres ve Sökmen, 2015: 61).

Liderlik, kişilerin ortak bir kararla oluşturulan vizyona uyumlu şekilde bir arada toplanmasını, arzulu ve hevesli şekilde ortak hedefleri benimsemesini ve hedeflerin gerçek olması amacıyla güçlenerek tüm benlikleriyle katkıda bulunmasını sağlayan enerjik bir süreçtir (Akyar, 2011a: 207).

Liderlik, bir ya da daha fazla hedefe yönelik, liderin kendisine tanınan yasal güçten daha etkili bir güç kullanarak kişilerin yönlendirilmesi ve organizasyonun stratejilerine değer katan davranışlarda bulundurulması sanatıdır (Çetin, 2008: 23).

Liderlik; iletişim süreci aktif olan, kişilerarası davranış ve motivasyonla ilgili bir kavramdır. Sürdürülebilir bir örgüt olabilmenin yolu güçlü ve vizyon sahibi bir lidere sahip olmaktan geçer. Organizasyonlarda liderler olmazsa, yalnızca insan ve makine yığını olurlar. Örgütlere can veren ve aktif hale getiren sahip oldukları liderlerdir (Ünsar, 2007: 3).

Önderlik; belirli bir durum ve koşul altındaki bir örgütü, örgütsel hedefler doğrultusunda çabalamaya yönlendiren, deneyimlerini paylaşan ve uygulanan liderlik

tarzından memnun kalmalarını sağlayan bir etkileme sürecidir (Sökmen ve Boylu, 2009: 2382).

Çinli bir filozof etkili liderlik sanatını şöyle tanımlamaktadır; “İnsanlara yapmalarını istediğiniz şeyleri yaptırmak için, onları bunun her şeyden önce kendi fikirleri olduğuna inandırmaktır.” Tanımdan da anlaşıldığı üzere liderlik üyelerin güçlerini ve kabiliyetlerini onların üstün çıkarlarını temsil eden bir amaç doğrultusunda harekete geçirme yetisidir (Çakırer, 2006: 73).

Akçakaya (2010) liderlik kavramını tanımlarken şu ifadelerle yer vermektedir; “Liderler paylaşılan bir vizyon aşilar ve fark yaratabileceklerine inanırlar. İşletmenin erişebileceği ideal ve eşsiz bir imaj yaratarak geleceğe yönelik vizyon belirlerler. Vizyonu hayata geçirirler ve izleyicilerinde gelecekte gerçekleşmesi mümkün olan şeyleri görmelerini sağlarlar. Yol gösterirler; çalışanlara, çalışma arkadaşlarına ve müşterilere nasıl davranılması gerektiği hususunda değerler oluştururlar. Mükemmellik standartları belirlerler ve diğerlerinin izlemesi için örnek oluştururlar. Başkalarını harekete geçirirler ve coşuklu takımlar oluştururlar. İzleyicilerin aktif olarak katılımını sağlarlar. Güven ve kişisel saygınlık ortamı yaratırlar. Başkalarının kendilerini güçlü hissetmelerini sağlayarak onları motive ederler” (Akçakaya, 2010: 13).

Liderlik örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi veya aşılması için birlikte gönüllü bağlılığı sağlamak amacıyla bireylere ilham verme yeteneğidir (Dogan ve Topoyan, 2016: 124). Liderlik bireylerin hareket ve eylemlerini etkileme kabiliyetidir. Liderlik, kendi istek ve iradesini başkalarının, saygı, güven, itaat ve bağlılıklarının kazanımını sağlayarak, razı ettirme kabiliyetidir (Şimşek ve Çelik, 2011a: 81). Lider grubun hedefini saptayan, grup içi iletişimi sağlayan, yaratıcı, örgütleyici ve düzenleyici kişidir. Liderlik bireyleri saptanan hedefler yönünde eyleme geçirme yeteneğidir, insanlar arası etkileşimi sağlamak amacıyla kişinin kendinde olan gücü kullanma sürecidir (Güney, 2011: 18). Liderlik bir amaca ulaşmak için kişiler bulmak ve hedef doğrultusunda tek bir güç olarak hareket edebilme tekniğidir. Liderlik bireylerin davranışını anlama, yorumlama, önceden tahmin edebilme ve kontrol altına alabilme yeteneklerini barındırır (Güney, 2011: 370). Liderlik belli durum ve şartlar altında hedefe ulaşmak amacıyla bireylerin davranış ve hareketlerini etkileme sanatı, diğer bir deyişle bir şeyi insanlara benimsetmek yoluyla yaptırabilme kuvvetine haiz olan kişi, lider ile çalışanlar arasında belli koşullarda meydana gelen ve etkileşim

olarak izah edilen karşılıklı ilişkiler bütünüdür (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011b: 242).

Liderin hedefi, kurumun amaçlarını gerçekleştirmek maksadıyla bir arada toplanan bireylerin eylemlerini uyumlu hale getirmek ve istekli olarak çaba sarf etmelerini sağlamaktır. Liderlik için gereken unsurlar; izleyiciler olarak adlandırılan bir grup insanın varlığı, izleyicilerin de hedeflerini barındıran ortak bir amacın ya da amaçların saptanması, iletişim süreçlerinin etkin kullanımı, çalışanların çabalarının ve davranışlarının saptanan amaçlar yönünde koordine edilmesi, liderin gücünün ve etkisinin zorla değil, izleyicilerin kendi iradeleri ile etki altına girmeleri olarak ifade edilebilir (Büyükbeşe, 2012: 5).

Liderliğin içinde üç unsur bulunur. Bu unsurlardan ilki, liderlik kişiyi değil süreci ifade eder ve bu durum biçimsel liderde veya biçimsel olmayan liderde değişmez. İkincisi, liderlik etkileme sürecidir, üyelerin liderin etkisini kabullenmesi durumudur. Üçüncüsü, liderden grubun amaçlarını gerçekleştirmesi ve üyelerini bu yönde etkinleştirmesi beklenir (Çetin, 2008: 22). İyi bir lider bir görevi tanımladığında üyelerinin düşüncesi bunu biz yaptık olur. Liderlik başarıya ulaşmak için çalışanların motivasyonunu sağlamak ve en iyi şekilde yönetmek, dürüstlük ve güven ortamı oluşturmaktır (Aksoy, 2010: 24).

Şimşek (2018) liderde olması gereken temel liderlik özelliklerinden bahsederken şunlara yer vermiştir; “diğerlerinin görüşlerini dinlemesi, alanında uzman olması ve problemlerin çözümünü kolaylaştırması, grup üyelerinin özelliklerini bilmesi ve onlara güvenmesi, amaçları ve sınırları belirlemesidir. Ayrıca acele etmeden hızlı ama yanlış olmayan kararlar almalı, demokratik olmalı, karşı görüşleri anlayışla karşılamalı ve değerlendirmelidir. Lider ileri görüşlü olmalıdır ve tehlikeyi önceden sezebilmelidir. Hedefleri hususunda ödün vermemeli ve kararlı olmalıdır. Asla umutsuzluğa kapılmamalı, çözüm yolu aramalıdır. Denemekten korkmamalıdır. Mütevazı olmalı, üstünlük taslamamalıdır. Grubu teşvik etmeli ve ödüllendirmelidir. Gerektiğinde risk almalı ve sonuçlarının sorumluluğunu üstlenmelidir. Eleştirilere açık olmalıdır” (Şimşek, 2018: 68).

Bir kişinin lider olması için resmi yetkisinin olmasına ihtiyacı yoktur. Herhangi bir yetkisi olmadığı halde grupları peşinden sürükleyen kişiler olabileceği gibi yetki sahibi olmasına karşın grubu peşinden sürükleyemeyen yöneticiler de vardır (Koçel, 2010: 572). Yalnızca üst kademenin lider yönetici olarak algılanması doğru değildir. Orta ve alt kademe yöneticiler için de liderlik olağandır. Aralarındaki fark

ise; izleyen sayısı, amaçların niteliği ve buldukları şartlardır. Sonuç olarak liderlik; f; (liderler, takipçiler, koşullar) olarak formüle edilebilir (Koçel, 2010; Çetin, 2008: 24).

2.1.1.1. Temel Liderlik Kavramları

2.1.1.1.1. Etkileme Kavramı

Liderler grup üyelerini etkilemeyi ve bu sayede örgütsel hedeflere ulaşmayı amaçlarlar (Şimşek ve Çelik, 2011a: 80). Etkileme bireyin gücünü kullanırken faydalandığı süreçtir. Etkilemeyi kişinin, başkasının öneri, istek, talimat ya da emirlerini uygulaması şeklinde tanımlamak doğrudur. Bu halde öneride bulunan kişi gücünü kullanmış olacaktır. Eğer öbür bireyler bu öneri doğrultusunda davranırsa öneri veren kişi güçlü sayılacaktır (Koçel, 2010: 554). Bundan dolayı etkileme, üst konumundaki birinin güç ve otoritesini kullanırken faydalandığı bir süreç olarak da söylenebilir. Güç ve etkileme arasında birbirini tetikleyen bir ilişki mevcuttur. Buna göre grup üyelerini etkileyebilmek, liderin gücünü artırdığı gibi başkalarını etkileme potansiyeli de yükselmektedir (Şimşek ve Çelik, 2011a: 80).

Sonuç olarak etkileme kişinin davranışları ile başka bir bireyin davranışlarını değiştirdiği sürecin adıdır (Koçel, 2010: 554).

2.1.1.1.2. Güç Kavramı ve Çeşitleri

Liderlik bireyleri etkilemek amacıyla güç kullanma sürecidir (Akçakaya, 2010: 8). Liderlerin üyelerini etkileyebilmesi, bireyleri eyleme geçirerek kendisini takip etmesini sağlayabilmesi amacıyla onların üzerinde güce sahip olması gerekmektedir. Güçten kasıt etkileme becerisidir. Liderlerin başarısı etkileme becerisiyle alakalıdır. Liderlerin gücünü sağladığı kaynaklar şartlara göre değişiklik göstermektedir. Bir lider gücünü bilgi seviyesinden alırken, başka lider otoritesi sayesinde etkili olabilmektedir (Şimşek, 2018: 68). Güç başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Güç kelimesi kişiler arasındaki ilişkileri ifade eder. Eğer kişi başkasını kendisinin belirlediği şekilde bir davranışa yönlendirebiliyorsa o kişi için güçlü olduğu söylenebilir (Koçel, 2010: 553).

Güç kavramının daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla gücü kapsayan “güç alanı”, “güç konusu” ve “güç kaynakları”ndan bahsetmekte yarar vardır. “Güç alanı”, güç sahibi olduğu kabul görülen bireyin etkileyebildiği kişilerin toplamını belirler. “Güç konusu”, güç sahibinin başkalarını hangi alanlarda etkileyebildiğini ifade eder. “Güç kaynakları” ise, bireyin kişileri etkileyebilmek için ne tür kaynaklardan yararlanmakta olduğunu belirtir. Bu açıklamalardan çıkarılacak sonuç gücün bir kimsenin şahsına atfedilemeyeceği bunun toplumsal ilişkilerle ilgili bir özellik olduğu yönündedir. Yani başkası ile toplumsal ilişkilere girmeden bir kimsenin kendisini güçlü ya da güçsüz olarak nitelendirmesinin fazla bir anlamı yoktur (Şimşek ve Çelik, 2011a: 73).

Güç kaynakları ile alakalı birçok çalışma yapılmıştır. Fakat en çok tanınanı ve kullanılanı French ve Raven (1958) tarafından geliştirilen sınıflamadır. Bu sınıflamaya göre liderlerin grup üyelerini etkileyebilmek için kullanacağı güç kaynakları; zorlayıcı güç, ödül gücü, yasal güç, özdeşim gücü, uzmanlık gücüdür (Koçel, 2010: 556).

2.1.1.1.2.1. Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç, çalışanların liderin emirlerine uymaması halinde kontrol etme ve cezalandırma gücünü ifade etmektedir. Cezalandırma liderin otoritesini yansıtır (Akçakaya, 2010: 38).

Zorlayıcı güç maddi ve manevi zorlama ve korkutmalardan oluşmaktadır. Temeli korkuya dayanır (Şimşek, 2018: 68). Üyeleri korkutan her şey bir güç kaynağıdır; “fiili güç kullanımından, silah kullanmaya ve organizasyonlarda yöneticilerin, işe son verme, başka göreve atama, rütbe tenzili” gibi cezalandırmaya ilişkin davranışlarına kadar çeşitlenmektedir. Yöneticinin bu imkâna haiz olması kadar, izleyicilerin onu bu şekilde algılayıp etkilenmesi de önemlidir (Koçel, 2010: 556)

2.1.1.1.2.2. Ödül Gücü

Ödüllendirme gücü, ödül verme veya ödülleri elinde tutma gücüdür. Bireylerin liderin isteklerine “tanınma, ödül alma ve kazanç elde etme” beklentisi ile uymalarını ifade eder. Zorlayıcı gücün karşıtıdır (Akçakaya, 2010: 38).

Liderlerin her türlü ödülü vermesi güç kullanımınıdır. Ödüllendirme gücünde liderler, çalışanlarını motive etmek için; hem “ücret artışı, terfi, prim” gibi formel hem de “övgü, onaylama, takdir etme” gibi informel ödüllerden yararlanmaktadır (Şimşek, 2018: 69). Eğer lider çalışanları üzerinde bu tip alanlarda karar sahibiyse, çalışanları etkilemek için çok önemli bir güç kaynağına sahip demektir (Koçel, 2010: 557). Çünkü ödüllendirme bireylerin motivasyonu için önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanların bunu sağlayan lidere karşı bağlılıkları artar. Etkili bir lider, çalışanları için önemli olan şeyleri bilen kişidir. Bunlar; “daha çok dinlenme süresi, daha az çalışma süresi, daha rahat bir çalışma ortamı” olabilir (Akçakaya, 2010: 38).

2.1.1.1.2.3. Yasal Güç

Yasal güç seçimle ya da atamayla belirli bir mevkiye gelen bireye verilen biçimsel gücü ifade eder (Şimşek ve Çelik, 2011a: 73). Bir makamın getirdiği resmi yetkidir. Çalışanlar emirleri ve kararları yerine getirmek zorundadırlar. Otoriteyi yansıtır. Kişinin pozisyonu nedeni ile üyeleri etkileyebilme gücü olarak ifade edilen yasal güç “pozisyon gücü” olarak da tanımlanabilir (Şimşek, 2018: 69).

Bir kişinin örgütsel bir yapıya dâhil olmaya karar vermesi o örgütün otorite sistemini kabullenmesi anlamına gelir. Bu sebeple yasal güç, çalışanların buyruklara uyması gerektiğinde inandıkları güç olarak ifade edilebilir (Öğretici, 2006: 10). Çalışanlardan yasal istekler net bir şekilde ifade edilmelidir ve isteklerin bireyler açısından yeterince anlaşıldığına emin olunmalıdır (Akçakaya, 2010: 38).

2.1.1.1.2.4. Özdeşim Gücü

Özdeşim gücü, lideri çalışanlarının gözünde çekici kılan kişisel özellikleridir. Bu güç, liderlerin kişiliği ile alakalıdır. Liderler bu güç ile çalışanlarına ilham kaynağı olabilir ve motive olmasını sağlayabilirler (Şimşek, 2018: 69). Liderin astlarında saygı duygusu hissettirmesi, onlara ilham kaynağı olması, onların arzu ve isteklerini gün yüzüne çıkarması ve bütün bunların toplamında liderin astlar tarafından örnek alınması durumudur (Şimşek ve Çelik, 2011a: 74).

Liderin çalışanların gözünde çekici olması, izleyicileri lidere benzemeye istekli hale getirecektir. Bu durum çalışanları lider tarafından daha kolay etkilenir duruma getirecektir (Akçaya, 2010: 40).

2.1.1.1.2.5. Uzmanlık Gücü

Liderlerin bir alanda uzman olmasından kaynaklanan güçtür (Şimşek, 2018: 69). Bu güç kaynağı liderin bilgi ve tecrübesi ile alakalıdır (Koçel, 2010: 557). Astlar liderin “bilgi, uzmanlık ve deneyimine” ne kadar çok değer veriyorsa ve güven duyuyorsa liderden pozitif yönde etkilenmeleri o kadar kolay olacaktır (Şimşek ve Çelik, 2011a: 74).

Çalışanlar liderin, özel yeteneği veya geniş bilgisi olduğunu düşünürler. Liderin çalışanlar üzerinde etki oluşturmasında; çalışanların liderden daha az yetenek ve bilgiye sahip oldukları varsayımı etkilidir (Akçakaya, 2010: 39).

2.1.2. Liderlik Davranış Tarzları

Özellikler teorisinin liderliği açıklamada yetersiz ve geçersiz olması, araştırmaları liderlerin davranışları üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu dönemde yapılan araştırmalardan ilki, Kurt Lewin ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada üç tip liderlik davranışı tespit edilmiştir. Birincisi, iş ve görevleri belirleyen ve yaptırın “otoriter liderlik”; ikincisi, kararların gruba birlikte alındığı, liderin yol göstericilik yaptığı “katılımcı-demokratik liderlik” ve üçüncüsü, gruba geniş bir özgürlük tanıyan ve kararlara katılmayan “tam serbesti tanıyan-özgürlükçü” liderliktir (Akoğlan ve Akçay, 2004: 87).

2.1.2.1. Otokratik Liderlik

Otokratik liderlere göre ortalama insan tembeldir, çalışmayı sevmez, kendisine güveni yoktur, bu sebeplerle de ona inisiyatif verilmemelidir. Bunun neticesinde de bütün önemli kararları ve örgütsel politikaları lider belirler (Akçakaya, 2010: 59). Bu tarzı benimsemiş bir lider, bütün yetkileri elinde bulundurur. Bu tür liderler çalışanlarına, görev verirler ve hatalarını eleştirirler. Bu tarz otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim almış astların yapısına uyar. Bir toplumun kültürü liderlik tarzını oldukça etkileyen bir unsurdur (Şimşek, 2018: 70). Otokratik liderler geleneksel bir yapıya sahiptirler. Adeta ataerkil bir hava içerisinde grubu yönetirler. Nasıl ki ataerkil toplumlarda baba her şeyin hâkimi ve son söz sahibi ise, otokratik liderler de örgütün herhangi bir bölümü hakkında alınacak kararda son noktayı koyarlar (Özkaynar, 2017: 15). Bu tarz liderler astlarını motive etmede “yasal

güçlerini”, “ödüllendirme gücünü” ve “zorlayıcı güçlerini” kullanırlar (Çakırer, 2006: 77).

Baskıcı ve saldırgan bir özelliğe sahip olan otokratik liderler, talimat vermediği müddetçe çalışanlar bir şey yapamamaktadır. Genel olarak korku, tehdit ve cezanın hâkim olduğu bu sistemde, yukarıdan aşağıya doğru bilgi akışı vardır fakat aksi bir durumda ise kuşku hâkimdir. Bu sebeple de daima işin başında durması gerekir. En önemli sakıncası; liderin fazlaca bencil olmasından kaynaklanan anlayış sonucunda, çalışanların duygu ve düşünceleri önemli olarak görülmemekte, bu da zamanla nefret, moral bozukluğu, grup içi çatışma ve anlaşmazlık olarak ortaya çıkmaktadır. Tüm bunlarda zaman geçtikçe liderin otoritesini kaybetmesine neden olmaktadır (Çetin ve Beceren, 2007: 121). Otokratik liderliğin faydaları ise; otokratik toplumdaki ihtiyaçlara uygun olması, lidere kararlarında özgürlük sağlaması, hızlı karar verilebilmesi gibi unsurlar sayılabilir. Otokratik liderlik tarzının bazı sakıncaları olsa da, özellikle olağanüstü durumlarda etkili bir liderlik tarzı olarak kabul edilmektedir (Şimşek, 2018: 70). Bazı örgütlerde otokratik liderin ulaşamayan yapıya sahip olması, çalışanların gözünde o kişiye hayranlık duyulmasına sebep olabilmektedir (Özkaynar, 2017: 16).

Bu liderlik tarzı kısa vadede etkili sonuçlar elde etmeye yarasa da uzun vadede örgütsel etkinlik açısından uygun bir liderlik tarzı olarak görülmemektedir (Akçakaya, 2010: 59).

2.1.2.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik

Katılımcı lider, iş ile alakalı alanlarda üyelerine danışan ve onların fikirlerini önemseyen liderdir (Güres ve Sökmen, 2015: 61). Katılımcı liderlik tarzında liderler, yönetim yetkisini takipçileriyle paylaşma eğilimindedirler (Alkın ve Ünsar, 2007: 80). Bu tarzda merkezi otorite yoktur. Çalışanlar yaptıkları iş ile alakalı bilgilendirilmekte ve düşüncelerini söylemeleri, öneride bulunmaları cesaretlendirilmektedir (Çakırer, 2006: 77). Çalışanların planlama, karar alma ve örgütlenme alanlarında kararlara katılmalarına teşvik edilmektedir. (Çetin ve Beceren, 2007: 121). Bu tarz liderler, çalışanlarından görüş, bilgi ve onay alarak etkinliğini devam ettirir. Katılımcı liderlik saygı, güven ve bağlılık yaratır (Akçakaya, 2010: 59).

Katılımcı liderler plan ve programları belirlerken üyeleriyle beraber karar alırlar. Bu tarz liderler, çalışanları etkilemek amacıyla uzmanlık ve bilgi gücünü

kullanırlar. Bu tarzında grup lidersiz etkin olabilmektedir ancak lidersiz karar alamazlar. Bu tarzın en önemli riski, liderin çalışanları açısından etkisiz olarak algılanabilmesidir. Bu tarzın sakıncaları; vakit kaybı yaşatması, karar mekanizmasının yavaş işlemesi, çalışanların karar alamayacak nitelikte olması, bilgisi olmayan çalışanların yanlış ve temelsiz fikirlere sahip olması ve bu fikirlerin savunulmasıdır. Bu tarzın faydaları ise; çalışanların da lider kadar örgütü etkileyebilecek konularla ilgilenip hedef, karar, program ve yöntemlerle alakalı fikirler geliştirmesi sonucunda uygun kararların alınması, fikir ve düşüncelerine değer verilen çalışanların katılımı ve üyelerin yüksek motivasyona sahip olmasıdır (Şimşek, 2018: 71). Liderin katılımı oluşturması üyelerin alınan kararlara ve örgüte bağlılığını, morallerini, kararların doğruluğunu, örgütün verimliliğini arttırmaktadır (Alga, 2017: 101).

2.1.2.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik

Tam serbesti tanıyan lider, kişisel ya da organizasyon adına verilen kararlarda tam olarak serbestlik tanır. Bu tarzda liderin kararlara katılımı en düşük seviyededir. Liderlik yapılmaya çalışılmaz, yalnızca üyeleri karar ve yönetim aşamalarına dâhil olması için cesaretlendirir. Bütün yönetsel alanlarda inisiyatif geliştirmelerini sağlar (Akçakaya, 2010: 61). Bu tarzda liderler güç ve sorumluluktan kaçmaktadırlar. Liderlerin rolü oldukça azdır. Lider çalışanlara bağlıdır (Çakırer, 2006: 77).

Lider grup üyelerini motive etmek adına çaba sarf etmez. Gelişimlerine katkıda bulunmaz. Bu nedenle üyelerin gelişimleri kendilerine bağlıdır. Bu tarzda liderlerin asıl görevi, astlarına kaynak temin etmek ve kaynaklarla alakalı sorunları çözmektir. Bu tarzın sakıncaları; otorite boşluğu olması, anarşi çıkabilme olasılığının yüksek olması, bireysel hedeflerin ve çıkarların öne çıkması, disiplinsizliğe ve tembelliğe meydan vermesidir (Şimşek, 2018: 74). Bir diğer sakıncası çalışanlar birbirlerine karşı farklı nitelikte amaçlar geliştirebilecekleri için, özellikle kriz dönemlerinde örgütün dağılmasına sebep olabilir (Çetin ve Beceren, 2007: 121). Bireysel başarıların haricinde grup başarılarına verilen önem ciddi ölçüde azalır (Alkın ve Ünsar, 2007: 79). Tam serbestlik tanıyan liderliğin faydaları ise; yaratıcılığı besler ve baskı olmadan rahat karar alma imkânı verir (Şimşek, 2018: 74).

2.1.3. Genel Liderlik Teorileri

1900'lü yıllarda başlayan liderlik araştırmaları ilk olarak, liderin özellikleri üzerine yoğunlaşmıştır. 1930-1940 yılları arasında, farklı kişisel özelliklere sahip kişilerin belirli durumlarda değişik davranışlar gösterdiğinin anlaşılması ile liderin özelliklerine odaklanan çalışmaların yetersiz olduğu anlaşılmıştır. Örneğin 20'nci yüzyılın başlarında, karizmatik niteliklere sahip bireylerin lider olabileceği düşünölmüş fakat 1940'lardan sonra demokratik (katılımcı) liderlik tarzının daha etkin olduğu anlaşılmıştır. Bundan dolayı 1940-1960 senelerinde liderin davranışları üzerinde çalışmalar yapılmıştır. 1960-1980 yıllarında ise liderliği durumsal gerekler ve liderin bu gereklerle uygun davranışına odaklanan çalışmalar yapılmıştır. 1980 yılından sonra ağdaş liderlik modelleri ortaya atılmıştır (Akçakaya,2010: 89).

Dönemleri ve teorileri özetlemek gerekirse (Sökmen ve Boylu, 2009: 1383);

- 1940'ların sonu →Özellikler teorisi→ Liderlik yeteneği doğuştandır.
- 1940'ların sonundan, 1960'ların sonuna kadar→Davranışsal teori→Liderin etkililiği nasıl davrandığıyla ilgilidir.
- 1960'ların sonundan, 1980'lerin başına kadar→Durumsallık teorisi→Etkin lider durumlardan etkilenir.
- 1980'li yıllardan günümüze kadar→ağdaş liderlik teorileri→Lider değişimi gerekleştiredir.

2.1.3.1. Özellikler Teorisi

Özellikler Teorisi liderlik ile alakalı olarak geliştirilen ilk teoridir. Bu teoride liderin özellikleri liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak görülür (Akçakaya, 2010: 90). Özellikler teorisinde “kişilerde iyi liderliği belirten özellikler nelerdir?” sorusuna cevap aranmıştır (Aksoy, 2010: 27). Bu teorinin temeli, çalışanlar arasında lider olabilecek nitelikleri olan bireyleri saptamak ve onu diğerlerinden ayırmak üzerinedir. Bu kişileri önceden belirleyip yetiştirmek amaçlanmaktadır (Koçel, 2010: 576-577).

Liderliğin mektebi yoktur ya da önderliğin okulu olmaz şeklinde söyleyişler, lider veya önderin doğuştan kimi özellikler ve niteliklerle geldiği ve eğitimle lider

olunamayacağı düşüncesine dayanır. Bu teoriye göre kimi bireyler belirli özelliklere sahip olarak doğarlar ve bu özellikler bu kişilerin her yerde ve zamanda lider olarak öne çıkmalarına sebep olur. Liderin özellikleri arasında şu özelliklerin yer alabileceği söz konusu olmuştur; “yaş, cinsiyet, yakışıklılık, olgunluk, tecrübe, bireylere güven sağlama, güzel konuşma kabiliyeti, zeka, bilgi, başkaları ile iyi ilişkiler kurma kabiliyeti, ileriye tahmin edebilme, inisiyatif alabilme, duygusal olgunluk, dürüstlük, samimiyet, açık sözlü olmak, kendine güven duyma, kararlılık, iş başarma kabiliyeti” (Şimşek ve Çelik, 2011a: 82). Zamanla bu düşünce yerini bireylerdeki liderlik özelliklerinin deneyim ve tecrübe sayesinde de sağlanabileceğini savunan akılcı bir görüşe bırakmıştır (Şimşek vd., 2011b: 251).

1940 yılında Charles Byrd liderliğe katkısı olan araştırmalardan elde ettiği yirmi özelliği incelemiş ve bir tanesinin dahi bütün liderlerde olmadığını görmüştür. Bundan on yıl sonra William O Jeankis; işletmeler, çocuklar, profesyoneller gibi çeşitli grupları barındıran geniş bir alanda yeniden gözden geçirdikten sonra “liderin içinde bulunduğu grubundan izole hiçbir özellikler grubu olmadığını” belirlemiştir. Bu bulgular teoriyi zayıflatmış (Aksoy, 2010: 27), liderlik sürecini yalnızca kişisel özelliklere göre araştıran özellikler teorisi fazla verimli olamamıştır. Çalışmalarda karşılan en büyük problem liderin özelliklerini ölçülebilecek şekilde tanımlamanın zorluğu ve belirli bir özelliğin ayrı şekillerde anlaşılmasıdır (Şimşek vd., 2011b: 252). Araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özelliklere sahip olmadığı tespit edilmiş; bazen çalışanlar arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bu kişilerin lider olarak ortaya çıkmadıkları belirlenmiştir (Çetin ve Beceren, 2007: 126). Bunlara ek olarak gösterilebilecek sorunlar ise şunlardır (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 62):

- Sayısız çeşitte özellik vardır.
- Liderin çalışanları arasında, liderden daha çok liderlik özelliğine sahip kişiler çıkabilmektedir.
- Lider özelliklerinin tespit edilebilmesi ve ölçülebilmesi olanaksızdır.
- Bireysel özelliklere çokça vurgu yapılmıştır. Uzun boylu, kalın sesli, yakışıklı (güzel), gür saçlı kişilerin lider olacağı savunulmasına karşın, boyu kısa, sesi ince, çirkin ve kel liderler de bulunabilmektedir.
- Grupta yalnızca tek kişiye odaklanılmakta ve ön plana çıkarmakta, diğerlerini görmezden gelmektedirler.

- Grupta bir tek lider öngörmektedir, fakat gruplarda birden çok liderin olduğu durumlar da gözlenmektedir.

Özellikler teorisinin liderlik sürecini açıklamakta yetersiz olduğunun anlaşılması üzerine, araştırmacılar liderliğe konu olan grupların yapısına ve işleyişine yoğunlaşmışlardır. Çalışanların özelliklerine ve liderin onlara nasıl davrandığına odaklanılmıştır. Böylece Davranışsal Liderlik Teorisi oluşmuştur (Koçel, 2010: 577).

2.1.3.2. Davranışsal Teori

Özellikler teorisinin yetersizliğinin anlaşılması üzerine Kurt Lewin ve arkadaşları liderlik davranışları üzerine araştırma yapmıştır ve üç tip liderlik davranışı olduğunu savunmuşlardır. Bunlar ise otokratik, katılımcı ve özgürlükçü liderdir (Akçakaya, 2010: 90). Bu konu detaylı bir şekilde Liderlik Davranış Tarzları kısmında işlenmiştir. Lewin'in bu araştırmasından sonra davranış kuramcıları liderlikte ne tür davranış biçimlerini önemli olduğu konusuna yoğunlaşmışlardır (Akçakaya, 2010: 96).

Davranışsal teori liderin özellikleri yerine, çalışanlara karşı liderin davranışları üstünde yoğunlaşmıştır (Akçakaya, 2010: 94). Liderlik sürecine açıklık getirmeye uğraşan bu kuramın asıl düşüncesi “liderleri başarılı ve etkin yapan etkenin liderlik özelliklerinden ziyade, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlardır” şeklindeki yaklaşımıdır. Bu teori; “planlama, örgütlenme, yürütme, eşgüdümlüme, denetim, iletişim, yetki devri, karar alma, motivasyon, amaçları belirleme şekli” gibi durumları gerçekleştirirken liderin gösterdiği davranışların onun etkinliğini belirleyecek etmenler olduğunu vurgulayarak, liderin kendisi yanında takipçilere ve ortama da yer vermiştir (Şimşek vd., 2011b: 253).

Davranışsal teoriye genel olarak bakıldığında, hepsinde ortak olan tarafın liderlik davranışının işe yönelik ve kişiye yönelik olarak iki eksenle ele alınmış olmasıdır (Bakan, 2008: 5). Davranışsal teorisinin ulaştığı genel netice kişiye yönelik olan liderlik davranışının daha etkin olduğu yönündedir (Çetin ve Beceren, 2007: 127). Davranış teorilerine göre lider izleyicilerinin çabalarını desteklemeli, onların kişisel değerlerini dikkate almalı ve örgütsel süreçleri açık şekilde ifade etmelidir (Akçakaya, 2010: 94). Aşağıda liderlik davranışlarını açıklamaya yönelik temel çalışmalar açıklanmıştır.

2.1.3.2.1. Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

1945 yılında liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek için, Ohio üniversitesi önderliğinde yapılan araştırmada, anket uygulaması yapılmış ve veriler faktör analizine tabi tutulmuştur. Araştırmanın sonunda lider davranışının iki faktör etrafında yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Bunlar kişiyi dikkate alma ve inisiyatiftir (Akçakaya, 2010: 96).

Kişiyi dikkate alma faktörü; lider ve izleyici arasında güven, sağlıklı iletişim, izleyicilerin düşüncelerine saygı ve duygularını önemseme gibi faktörleri içerir (Aksoy, 2010: 34). Liderin izleyicilerin ihtiyaç ve isteklerine duyarlı olmasını ve bu yönde davranmasını ifade eder. Bu faktör liderin davranışlarında grup üyelerine ağırlık vermesini belirtmektedir (Koçel, 2010: 578).

İnsiyatif faktörü; liderin işi ve amaçları tanımlamaya, şekillendirmeye yönelik davranışlarını kapsar (Aksoy, 2010: 34). Bu faktör liderin davranışlarında işe ve işin tanımlanmasına verdiği ağırlığı belirtir (Koçel, 2010: 578).

Ohio araştırmalarının asıl bulguları; “liderin kişiyi dikkate alan davranışı arttıkça, personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır”, “liderin inisiyatifi esas alan davranışı arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır” şeklinde olmuştur (Akçakaya, 2010: 96). Ohio modelinden çıkarılabilecek sonuçlar: “İş, teknoloji nedeniyle çok yapılaşmışsa ve zaman baskısı çoksa, anlayış gösteren lider başarı göstermeyecek devamsızlık işten ayrılma ve şikâyetler çoğalacaktır”, “İşin yapısı bireyin ve grubun kendini gerçekleştirmelerini önleyici yapıdaysa anlayışa dayalı güdülemenin bir etkisi olmayacaktır” yönünde olabilir (Şimşek ve Çelik, 2011a: 84).

2.1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

1947 yılında Rensis Likert’in yönetiminde, çeşitli endüstri dallarında yapılan araştırmanın amacı; “izleyicilerin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri tespit etmeyi”. Araştırma neticesinde lider davranışının iki faktörde yoğunlaştığı belirlenmiştir. Bunlar kişiye yönelik davranış ve işe yönelik davranıştır (Akçakaya, 2010: 97). Bu çalışmada; “verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikâyetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon” gibi kriterler kullanılmıştır (Şimşek vd., 2011b: 255).

Kişiye yönelik lider; yetki devrini temel alan, izleyicilerin tatminini artırmayı hedefleyen ve üyelerin kişisel gelişimleri ile yakından ilgilenen bir davranış sergiler (Koçel, 2010: 579). Amaçların saptanmasında ve işle alakalı kararlarda çalışanlarını katılıma cesaretlendirir, astlara güven ve saygı aşılıyarak yüksek performansın sağlanmasına yardımcı olur (Şimşek vd., 2011b: 255). Kişiye yönelik lider davranışını iki faktör ifade eder. Bunlar, destek (izleyicilerin duygularına verilen önem ve onlara değer verildiğinin hissettirilmesi), karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma (karşılıklı iletişimi destekleyen davranışlar) dır (Aksoy, 2010: 34).

İşe yönelik lider; izleyicilerin belirlenen ilkelere uygun çalışıp çalışmadığını denetler, cezalandırma ve mevkie dayalı otoritesini kullanan bir davranış sergiler (Koçel, 2010: 579). Lider sert iş standartları belirleyip en ince detayına kadar görev tanımını yaparken, izlenecek yöntemleri en ince detayına kadar öncesinde belirleyip, izleyicileri sıkı denetim altında tutar (Şimşek vd., 2011b: 255). İşe yönelik lideri iki faktör ifade eder. Bunlar, amacın uygulanması, işi kolaylaştırmadır (Aksoy, 2010: 34).

Bu çalışmaların elde ettiği genel sonuç kişiye yönelik liderlik davranışının daha etkin olduğudur (Akçakaya, 2010: 97).

2.1.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Kafesi Teorisi

Texas Üniversitesi'nin araştırmalarını yapan Blake ve Mouton, Ohio üniversitesinin araştırmacılarının öne sürdüğü görüşlere benzer bir görüşü savunmuşlardır. Bu görüş yönetim biçimleri ya da yönetim kafesi olarak adlandırılır. Blake ve Mouton tarafından öne sürülen teori, esasında Ohio Liderlik Araştırmasındaki "yönetimsel eğitim programı" nın bir grid şebekesine uyarlanmasıyla elde edilmiştir (Akçakaya, 2010: 100). Genel itibariyle örgüt geliştirme ile alakalı eğitim programlarında kullanılan bu model, liderlerin davranışlarında ağırlık verdiği faktörleri iki gruba ayırmıştır. Bunlar; üretimi yönelik olma ve kişiler arası ilişkilere yönelik değildir (Koçel, 2010: 580).

Diyagramda yatay eksen üretime ilgiyi, dikey eksen ise kişiler arası ilişkilere verilen ilgiyi temsil eder ve liderin davranışları bu diyagram ile değerlendirilir. Her eksen 1'den 9'a kadar numaralandırılır. Orta yol 5.5 noktası, ideal yönetim tarzı ise 9.9 olarak gösterilmiştir. Orta nokta ve köşeler olmak üzere beş liderlik davranışı tanımlanmaktadır (Aksoy, 2010: 35-36):

- **Görev Esaslı Yönetim (9.1):** Bu türde liderler çıktıya yoğunlaşırlar. Esas sorumlulukları üretim hedeflerini gerçekleştirmektir. İnsanları üretim yapan makine gibi algırlar. Çalışanlar görevlerini sorgulamadan yerine getirmek zorundadırlar.
- **İnsan Esaslı Yönetim (Şehir Kulübü Liderliği) (1.9):** Bu türde liderin düşüncesi insanlar mutlu edilir ve aralarında uyum sağlanırsa verimlilik artacaktır şeklindedir. Esas sorumlulukları insanların mutluluğunu sağlamaktır.
- **Yoksullaşmış Yönetim (Cıvz Liderlik) (1.1):** Bu türde liderler insana ya da üretime ilgi göstermezler. Amaçları buldukları yerden emekli olmaktır.
- **Dengeci Yönetim (Orta Yolcu Lider) (5.5):** Bu türde lider gerekli miktarda üretimde bulunmak ve insana gerekli olduğu kadar moral vermektedir. Lider insan ve üretim için kuvvet ve esneklik arasında bir alanda yer alır.
- **Takım Yönetimi (Ekip Liderliği) (9.9):** Bu türde liderler işletmenin hedefleri gerçekleştirilirken çalışanların tatmin edilebileceğine inanırlar. Bir problem halinde liderler gruplar ile iletişime geçip, çözüm bulmaya çalışırlar, tartışma cesaretlendirilir ve fikir alırlar.

Blake ve Mouton'a göre liderlikte mühim olan çalışma ortamının koşulları değildir. Bunun nedeni ise grup liderliğinin değişik ortam ve şartlarda da başarılı olabilecek olmasıdır. Fakat sonraki dönemde ileriye sürülen durumsallık kuramlarına göre ise tüm ortam ve koşullarda başarılı olabilecek bir liderlik tipi bulunmadığı savunulmaktadır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2013: 110).

2.1.3.2.4. Likert'in Sistem 4 Teorisi

Likert, bilimsel olarak bir yönetim teorisi geliştirmek amacıyla yürüttüğü çalışmalar neticesinde Sistem 4 ismini verdiği etkili bir örgütün nasıl çalıştığını içeren bir model oluşturmuştur (Dinçer, 2013: 180). Model; “sistem 1 istismarcı otokratik, sistem 2 yardımsever otokratik, sistem 3 katılımcılık, sistem 4 demokratik” yönetim olarak tanımlanabilir (Yeniçeri, 2009: 56).

Bu sistemler şunlardır:

- **Sistem 1:** Lider astlara güvenmez. Amaçların belirlenmesi ve kararların alınması üst kademe tarafından gerçekleştirilmekte ve astlara bildirilmektedir. Çalışanlara görevleri genellikle ceza, korku ve tehditle yaptırılmakta ve fırsat oldukça verilen ödüllerle fizyolojik ve güven ihtiyaçları karşılanmaktadır. Kontrol süreci üst yönetimin elindedir (Aksoy, 2010: 30).
- **Sistem 2:** Liderin astlara güveni azda olsa vardır. Kararların çoğunluğu ve amaçların belirlenmesi üst kademe tarafından yapılırken, bazı sınırlamalar içerisinde yönetim alt kademelere de geçirilmektedir. Çalışanları güdülemek için ödül ve cezalar kullanılmaktadır. Kontrol süreci hala üst yönetimin elindedir, fakat bazı kontrol faaliyetleri az miktarda orta ve alt kademelere verilmiştir (Aksoy, 2010: 32).
- **Sistem 3:** Liderin izleyicilere güveni büyük oranda vardır fakat tam güven yoktur. Politikalar ve kararlar büyük ölçüde üst kademe tarafından belirlenir. Çalışanların alt düzeylerde teknik karar vermelerine müsaade edilir. Ödüller, çalışanların sorunlarını önemseme ve nadir olarak uygulanan cezalar güdüleme aracıdır. Kontroller alt kademelere verilir ve bu yolla astlara sorumluluk duygusu aşılabilir olur (Aksoy, 2010: 33).
- **Sistem 4:** Liderin astlara güveni tam olarak vardır. Kararlar dengeli ve koordineli bir şekilde bütün örgüt tarafından alınır. Ekonomik ödülleri fazlaştırma, amaçları belirleme ve faaliyet sonuçlarını değerlendirme imkânı verilmiştir. Astlara kontrol süreçlerine dâhil olmaları için geniş yetki ve sorumluluklar verilmiştir (Aksoy, 2010: 33).

Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların sistem 3 veya sistem 4 yapısına sahip olduklarını, verimliliği düşük grupların ise sistem 1 ve sistem 2 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir (Koçel, 2010: 583). Likert, bu neticelerin liderlerin iş alanlarından ve pozisyonlarından bağımsız olduğunu kaydetmektedir (Akçakaya, 2010: 99).

2.1.3.2.5. Liderlik Doğrusu Teorisi

Tannenbaum ve Schmidt liderlik tarzlarının, liderlik davranışlarının özelliklerini gösteren bir doğru aracılığı ile açıklarlar. Doğrunun bir ucu otoriterliği simgelemekte, diğer uç ise demokratik liderlik tipini simgelemektedir (Aksoy, 2010: 45).

Otoriterliği simgeleyen kısım yönetici tavırlarına ağırlık vermekte, demokratikliği simgeleyen kısım ise, çalışanların tavırlarını ön planda tutmaktadır. Bunlara göre şöyle bir sınıflama yapılabilir (Şimşek vd., 2011b: 257):

- A: “Yönetici kararını vererek astlarına bildirir”.
- B: “Yönetici kararını satar”.
- C: “Yönetici fikirlerini sunar, soru bekler” .
- D: “Yönetici kararını deneme amacıyla geçici olarak açıklar”.
- E: “Yönetici meseleyi sunar önerileri alarak kararını verir”.
- F: “Yönetici sınırları belirler karar almaya astlarını bırakır”.
- G: “Yönetici astların üst tarafından belirlenmiş sınır içinde görevlerini yapmalarına izin verir”

Tannenbaum ve Schmidt daha sonra bu modele bazı eklemelerde bulunmuşlar, liderler, çalışanlar ve durumun özellikleri arasındaki bağımlılığa yoğunlaşmışlar ve toplumsal ve örgütsel çevrenin etkisini de araştırmışlardır. Tannenbaum ve Schmidt’e göre, bir yönetici uygun liderlik tarzını seçmeden önce kendisinin ve çalışanlarının özelliklerini ve durumun gerekliliklerini dikkate almalıdır (Aksoy, 2010: 46).

2.1.3.2.6. Mc Groger’in X ve Y Teorileri

McGregor’a göre liderlerin tavırlarını belirleyen şey liderin insan davranışı üzerindeki görüşüdür. Bu görüşler birbirine ters iki grupta toplanmış ve X ve Y olarak adlandırılmıştır. Bu görüş ilk defa 1957’de yayımlanmıştır (Akçakaya, 2010: 99).

X teorisini benimseyen lider aşağıdaki temel varsayımlara göre davranır (Aksoy, 2010: 37):

- İnsanlar çalışmaktan hoşlanmaz ve işten kaçmak için fırsat arar.
- İnsanlar çalışmayı sevmediği için denetlenmeli ve korkutulmalıdır.

- İnsanlar yönetilmeyi ister, sorumluluk sevmez ve kendi güvenliğini her şeyin üstünde tutar.

Yöneticinin X teorisini benimsediğini açıkça belirtmesi şart değildir davranışları ve yönetim tarzına bakılarak anlaşılabilir (Çakırer, 2006: 230). McGregor'a göre, X teorisinin varsayımları endüstri işletmelerinin pek çoğunda benimsenmiştir, ancak yöneticilerin sahip oldukları potansiyelden tam olarak faydalana bilmesi açısından yeterli değildir (Akçakaya, 2010: 99). X varsayımı benimseyen yöneticiler kendisine saygı duyulmasını sağlayamaz çünkü insanı bir robottan farklı tutmamaktadır (Aksoy, 2010: 37). Detaylı iş tanımları, sıkı kontrol, çok az yetki devri, izlenecek yolun detaylı şekilde belirlenmesi, ayrıntılı ceza uygulamaları bu varsayımı benimseyen liderin tipik uygulamalarıdır (Koçel, 2010: 238).

Y teorisinin temel varsayımları ise şunlardır (Aksoy, 2010: 37-38):

- İnsanlar için çalışmak oyun ve dinlenme kadar doğal bir faaliyettir.
- İnsanlar doğuştan tembel bir yapıya sahip değildir onu tembel yapan yaşamışlıklarıdır.
- İnsanlar amaçları doğrultusunda kendisini kontrol ederek çalışır.
- İnsanların potansiyeli vardır. Uygun şartlar oluştuğunda kendini geliştirir ve sorumluluk üstlenir.
- Liderin amacı uygun ortamı oluşturmaktır.

Yönetici insanı Y kuramındaki gibi görüyorsa çalışanlara esnek iş saatleri sağlayacak, tek düze işler yerine çalışanların tatmin olacakları ortamı sağlayıp kararlara katılımlarını teşvik edecektir (Aksoy, 2011b: 25). Yönetici, sıkı kontrol yerine astlarını geliştirmeye yoğunlaşacak ve çalışanların motive olmasını sağlayacak şartları gerçekleştirmeye çalışacaktır (Koçel, 2010: 238).

Özetle X teorisini kullanan liderler daha fazla otoriter ve müdahale edici bir tutum sergilemekte, Y teorisini kullanan liderler ise demokratik ve daha katılımcı bir tutum sergilemektedirler (Koçel, 2010: 582).

Davranışsal teorinin eksikliği, liderin etkinliğini belirlemede durumsal faktörleri yok saymasıdır (Bakan, 2008: 5). Liderlik sürecinin oluştuğu çevrenin ve

koşulların dikkate alınmaması teoriyi zayıflatmıştır (Koçel, 2010: 583). Buradan yola çıkarak, en uygun liderlik davranışının koşullara ve durumlara göre değişebileceğini savunan durumsallık teorisi ortaya çıkmıştır (Bakan, 2008: 5-6). Durumsallık teorisinde, liderin kişisel özellikleri ve davranışları haricinde durumsal faktörlerin de liderlik tarzını etkilediği savunulmaktadır (Akoğlan ve Akçay, 2004: 88).

2.1.3.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Liderlik araştırmalarında yer alan durumsallık teorisi 1960-1980 yılları arasında Fred Fiedler'in geliştirdiği yaklaşıma göre şekillenmiştir. Fiedler'e göre liderin kişiliği ile bulunduğu ortamın yapısı ve organizasyonun yapısı bir araya gelerek davranış tarzını belirler (Aksoy, 2010: 41). Durumsal liderlik teorisi açısından liderin kişiliği, tecrübesi ve beklentileri, üst yöneticinin beklentileri ve davranışları, astların özellikleri, beklentileri ve davranışları, görev gerekleri, örgüt kültürü ve politikaları, akranların beklentileri ve davranışları gibi hususlar yönetim tarzı ve liderlik tarzını belirli bir şekilde etkileyebilmektedirler. Bunun dolayısı araştırmacılar belirli bir liderlik tarzının etkinliğini belirleyen durumsal faktörleri her durum için ayrı ayrı belirlemeye çalışmışlardır (Şimşek vd., 2011b: 260). Durumsallık teorileri, liderliğin oluştuğu koşullara yoğunlaşan bir teoridir. Temel varsayımı farklı koşulların farklı liderlik tarzları gerektirdiğidir (Koçel, 2010: 584).

Liderliği, şartları da göz önüne bulundurarak açıklamaya çalışan bu teorileriye göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır (Akçakaya, 2010: 103):

- Gerçekleştirilmesi hedeflenen amacın özelliği,
- Grup üyelerini kabiliyetleri ve beklentileri,
- Liderlik yapılacak örgütün nitelikleri,
- Liderin ve grup üyelerinin tecrübeleri ve kişilikleridir.

Durumsallık en uygun liderlik davranışının koşullara ve durumlara göre değişeceğini savunmaktadır. Bu yönüyle tek ve en iyi yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranışsal teoriden farklı olan tarafını ortaya koymaktadır (Koçel, 2010: 584). Durumsallık teorileri arasında Fiedler'in Durumsallık Teorisi, House'un Yol-Amaç Modeli, Vroom-Yetton Liderlik (Karar Ağacı) Modeli, Hersey-Blanchard'ın

Durumsallık Teorisi, Reddin'in Üç Boyutlu Lider Teorisi yer almaktadır (Bakan, 2008: 5-6).

2.1.3.3.1. Fiedler'in Durumsallık Teorisi

Durumsal liderlik teorilerinin birincisi ve diğerlerinin de gelişmesine imkân veren teori Fiedler'in Durumsallık Teorisi'dir. Bu teoride işe yönelik ve kişiye yönelik liderlik stilleri kabul edilmektedir ve bu stillerin birbirinden üstün olmadığı düşünülmektedir. Bu teoride "en iyi liderlik tarzı" diye bir şey yoktur, en iyi liderlik tarzının içinde bulunulan duruma uygun şekilde davranmak olduğu savunulmaktadır (Akoğlan ve Akçay, 2004: 88-89). Fiedler'in düşünce tarzına göre liderin tarzını beklenmedik ya da değişik bir duruma ayak uydurabilmesi amacıyla değiştirmeye uğraşmak verimsiz ve gereksizdir. Stillerin fazlaca sert ve tek bir stilin tüm durumlara uygun olmadığı durumda, grubun performansı, yöneticiyi duruma uydurarak ya da durumu yöneticiye göre değiştirerek etkin hale getirebilir (Şimşek vd., 2011b: 262).

Fiedler Kuramı'nın temel varsayımı; lider davranışının durumdan duruma değişmeyeceğidir. Bundan dolayı Fiedler, liderin tavrını değiştirmek yerine, lideri o tavrına müsait olan organizasyonda çalıştırmanın daha uygun olacağını savunur. Fiedler'e göre görev ve ilişki yönelimli lider davranışının etkili olduğu durum üç faktör tarafından belirlenmektedir. Bunlar; "lider- üye ilişkileri", "görev yapısı" ve "liderin yasal gücü" dür (Akçakaya, 2010: 103).

Lider- üye ilişkileri; lider ile çalışanları arasındaki ilişkilerin niteliğini ifade etmektedir. Bu ilişkiler iyi olarak ifade ediliyorsa, liderlik için olumlu bir ortam var demektir. Aksi bir durumda ise olumsuz ortam var demektir (Akçakaya, 2010: 103).

Görev yapısı; İşin yapılışı ile alakalı önceden belirtilmiş yol veya yöntemin varlığı ile alakalıdır. Planlanmış işler liderlik açısından olumlu bir ortam oluştururken, planlanmayan işlerse olumsuz ortam yaratır (Akçakaya, 2010: 103).

Liderin makam gücü; liderin sahip olduğu makamdan elde ettiği güçtür. Yasal güç fazla ise liderlik açısından olumlu bir ortam, az ise olumsuz bir ortamdan bahsedilir (Akçakaya, 2010: 103).

Bu üç faktör lider için olumlu veya olumsuz bir ortam oluşturarak, uygulanması gereken liderlik davranışını belirlemektedir. Üç faktörün alacağı değerlere göre oluşan durumda bir liderlik davranışı diğerinden daha etkin olacaktır (Koçel, 2010: 585). Bu durum şöyle gösterilebilir (Koçel, 2010: 587):

- İyi ilişkiler→Planlanmış iş→Fazla güç→İşe yönelik lider uygun olacaktır.
- İyi ilişkiler→Planlanmış iş→Az güç→İşe yönelik lider uygun olacaktır.
- İyi ilişkiler→Planlanamayan iş→Fazla güç→İşe yönelik lider uygun olacaktır.
- İyi ilişkiler→Planlanamayan iş→Az güç→Kişiyeye yönelik lider uygun olacaktır.
- Zayıf ilişkiler→Planlanmış iş→Fazla güç→Kişiyeye yönelik lider uygun olacaktır.
- Zayıf ilişkiler→Planlanmış iş→Az güç→Kişiyeye yönelik lider uygun olacaktır.
- Zayıf ilişkiler→Planlanamayan iş→Fazla güç→İşe yönelik lider uygun olacaktır.
- Zayıf ilişkiler→Planlanamayan iş→Az güç→İşe yönelik lider uygun olacaktır.

Görev yapısını açıkça belirten ve güçlü olan liderin, astlarıyla ilişkisi kötü olsa dâhi, yüksek verim elde edebilmesi Fiedler'in Durumsallık Teorisi'nin önemli sonuçlarından (Başaran, 1992: 77).

2.1.3.3.2. House'un Yol Amaç Teorisi

1970'li yılların başında Robert House ile Martin Evans tarafından geliştirilen bu teori, Vroom'un güdüleme konusundaki bekleyiş kuramına dayanmaktadır. Bu modele göre bireyin bir davranışı sergilemesi, kişinin ihtiyaçlarına ve o davranışın ihtiyaçlarını karşılayabilme niteliğine bağlıdır. Yol Amaç Modeli, liderin grup üyelerinin kişisel güçleri ile iş başarımlarını nasıl etkileyeceğini ve bu iki amaç arasındaki orta noktanın nasıl bulunacağını araştırır. Bu kuramda liderin çalışanları nasıl etkilediği, iş ile alakalı amaçları nasıl algıladığı ve amaca ulaşma yollarının nasıl olduğu üzerinde yoğunlaşmaktadır (Sökmen ve Boylu, 2009: 2384). Bu teori, izleyicilerin ihtiyaç ve beklentilerinin farklılığından kaynaklı, liderlerin çeşitli durumlarla

karşılaşacağını kabul ederek, çeşitli durumlarda değişik liderlik davranışları uygulanması gerektiğini savunur (Akoğlan ve Akçay, 2004: 89).

Buna göre insan davranışlarını etkileyen iki faktör vardır (Akçakaya, 2010: 105):

- Bireyin, belli davranışlarla belirli neticelere varacağına yönelik inancı (beklentileri),
- Bireyin neticelere göstereceği değer (önem).

Beklenti teorisinin, önder açısından manası şu şekilde ifade edilebilir; önder, çalışanları iki konuda motive edebilir. Bunlar (Akçakaya, 2010: 105):

- Önderin çalışanların beklentilerini etkileme derecesi (yol),
- Önderin çalışanların neticeyi gösterdiği değeri etkileme derecesi (amaç).

Önderin en mühim işi, çalışanlar açısından mühim olarak görülecek amaçlar saptamak ve onların bu amaçları gerçekleştirebilecekleri yolu bulmalarını sağlamaktır. Evans'a göre, liderler çalışanlarının tavırlarını etkileyebilecek çeşitli araçlara sahiptir. Bunların en kuvvetlisi ödüllendirme gücüdür ve ödülleri hak etmesi maksadıyla izleyeceği yolu açıklığa kavuşturması gelmektedir (Koçel, 2010: 588-589).

Amaç- yol teorisine göre lider, dört çeşit liderlik davranışı sergileyerek çalışanların motivasyonunu, iş tatmini ve performansını etkileyebilir. Bunlar (Akçakaya, 2010: 106):

- **Yönlendirici Liderlik:** Çalışanlara görevi ile alakalı teknik bilgi sağlanır, işgörenlerden neler beklendiği ve nasıl gerçekleştirilmesi gerektiği hakkında bilgi verilir. Standartlara uyulması istenir.
- **Destekleyici Liderlik:** Çalışanların istek ve ihtiyaçları önemli olarak görülür. Arkadaşça davranılır fakat işin daha uygun ortamlarda gerçekleştirilmesi için uğraşılmaz. Liderle iletişime geçmek kolaydır.
- **Katılımcı Liderlik:** İşle alakalı alanlarda çalışanlara danışılır. Çalışanların düşünce ve görüşlerine önem verilir.

- **Başarıya Yönelik Lider:** Büyük amaçlar belirlenir ve çalışanlara bunu gerçekleştirebilecekleri konusunda güvenildiği belirtilir. Sürekli olarak en yüksek düzeyde performans göstermeleri beklenir.

Bu davranışların uygunluğu aşağıdaki durumsallık faktörleri tarafından etkilenecektir (Koçel, 2010: 589):

- Çalışanların kişisel özellikleri,
- Çalışanların üzerindeki zaman ve çevre baskısı,
- Görevin özelliği.

Çalışan geleceğini kendi kararlarının belirleyeceğine inanıyorsa katılımcı liderlikten, geleceğinin kontrolü dışındaki faktörlerden belirleneceğine inanıyorsa otoriter liderlikten tatmin olur (Koçel, 2010: 589). Nitekim bu kurama göre, önder bir davranışı sergilemeden evvel çalışanlarının bireysel özelliklerine ve iş ortamının gerektirdiği durumları iyi analiz etmeli ve bu doğrultuda münasip olan davranışı sergilemelidir (Akçakaya, 2010: 107).

Sonuç olarak Amaç-yol teorisi gerçekçi ve bazı deneysel sonuçlara sahip mantıklı bir teori olarak görülmektedir. Fakat bu teoriye yönelik olarak yapılan pek çok araştırma, amaç-yol teorisinin orijinal haliyle basit olduğunu ve işyerinde yeterli değişkeni göz önünde bulundurmadığını gözler önüne sermiştir. Amaç-yol teorisi kimi astlara ve onların güdülenme niteliklerine uygundur; fakat teorisinin bütün astlar için geçerli olduğu savunulamaz. Ayrıca, örgütsel belirsizliğe meydan vermemek amacıyla liderlerin, amaçları saptama ve iş ile görevler arasındaki belirsizlikleri en aza indirme veya ortadan kaldırma girişimleri, astların bazılarını olumsuz doğrultuda hareketlere yöneltebilmektedir (Eren, 2003: 541).

2.1.3.3.3. Vroom ve Yetton'un Karar Ağacı Modeli

1973 yılında Viktor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilen bu teori sonralarında Vroom ve Arthur G. Jago'nun çalışmaları ile gelişmiştir. Saptanan durumlar için önder ile çalışanlarının ortak katılımından ve iletişiminden meydana gelen önder davranışının üzerine yoğunlaşmıştır. Kararların astlar tarafından kabul edilmesi sonuçların daha iyi olmasını sağlar düşüncesi bu modelin çıkış noktası

olmuştur. Bu kurama göre bir kararın etkililiği üç kritik öğeye bağlıdır (Aksoy, 2010: 45):

- **Kararın kalitesi:** Alınan kararın, bu kararın alınmasını gerektiren durumu ne ölçüde karşıladığı ve ne kadar iyi ve başarılı olduğunu belirtir.
- **Kararın kabulü:** Bir liderin kararı gerçekleştirmek için astlara bağımlı olduğu durumlarda geçerlidir. Çalışanların kararı uygulamak için ne ölçüde anlayış, kabul ve çaba gösterdiklerini belirtir.
- **Zamanında davranmak:** Kararın hızlı alınması ya da belirli bir program dâhilinde alınması gereken ölçü ile ilgilidir. Bir karar alınması için gerekli süreyi en aza indirecek bir karar tarzı seçmenin arzu edildiğini belirtir.

Vroom ve Yetton'un liderlik teorisi karar ağacı kullanımını gerekli görmektedir. Lider pek çok farklı ortamlarda kendi durumunu kendisi belirler ve karar ağacı aracılığıyla yolları takip ederek sorun için uygun seçeneği bulur. Lider neticeye varıncaya kadar karar ağacını izler. Dalların nihayetinde liderin ne yapacağı saptanır (Şimşek vd., 2011b: 267).

Vroom ve Yetton'a göre önderin karşına çıkan karar sorunları kişisel ve grup düzeyinde olmak üzere iki tanedir. Kişisel sorun durumları, çözümlerin çalışanlardan sadece bir kişiyi etkilediği durumlardır. Birkaç çalışanı etkileyen sorun durumları ise grup sorunları olarak adlandırılır. Karar vermede katılma şeklini ve oranını seçmede izlenecek bir dizi karar kuralı getirdiği için normatif model olarak adlandırılan model, yedi farklı durumda uygulanacak beş farklı liderlik türünden meydana gelen bir karar ağacı geliştirir (Akçakaya, 2010: 104).

O1-Otoriter 1: Elindeki bilgilerin aydınlığında problemi önder çözer, kararı kendi verir.

O2-Otoriter 2: Önder çalışanlardan lazım olabilecek bilgileri alır fakat kararı kendi verir. Çalışanlar sadece bilgi sağlarlar.

D1-Danışmalı 1: İlgili çalışanlar ile sorunları kişisel olarak paylaşır. Kişisel olarak onların öneri ve bilgilerini alır fakat kararı kendi verir.

D2-Danışmalı 2: Problemi çalışanlar ile grup halinde paylaşır. Grupların fikirlerini alır fakat kararı kendisi verir.

G2-Grup 2 (Katılmalı): Grup olarak çalışanlar ile problemi paylaşır. Birlikte karar seçeneklerini geliştirirler ve çözüm üzerinde uzlaşmaya varırlar.

2.1.3.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Teorisi

Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Teorisinde başarılı liderlik, doğru liderlik stiline belirlenmesine ve izleyicilerin olgunluk seviyesine bağlanmıştır. Bu modele göre lider ne yaparsa yapsın etkinlik izleyicilerin hareketlerine bağlıdır (Akoğlan ve Akçay, 2004: 89). İzleyenlerin olgunluk seviyesini belirleyen alt değişkenler şunlardır; “uzmanlık, yaşantı, kişilik özellikleri, örgüt içindeki bağımsızlık düzeyleri, yeterlilik, lideri algılama biçimleri, iş bilgisi, makam ve liderden beklentiler”. Lideri etkin kılan şey, çalışanların bu değişkenlerdeki olgunluk seviyesine uygun olarak göreve ve çalışana yönelimini ayarlayıp birleştirebilmesidir. Lider bu dengeyi ne kadar sağlayabilirse o kadar etkinliğini fazlalaştırır (Akçakaya, 2010: 108).

Olgunlaşma süreci olarak adlandırılan süreç, astların zamanla alma isteklerinin, ilgi ve tecrübelerinin ve etkilendikleri motivasyon faktörlerinin değişim sürecidir. Etkin bir liderliğin şekil almasında örgütsel ve bireysel hedefler, sorumluluk alma arzusu, işle alakalı yetenek ve tecrübe, izleyicilerin bilgi seviyeleri mühim değişkenlerdir. Astlar örgüte ilk dâhil olduğunda lider tarafından yoğun iş eğitimi verilmesi en uygundur. Çalışanlar görevlerinde eğitilmeli ve örgütsel kuralları ve prosedürler açıklanmalıdır. Çalışanların işlerini öğrenmeyle başlamalarından sonra görev oryantasyonlu yönetim gereklidir. Bunun nedeni ise astlar bu ana kadar geline süreçte tam sorumluluğu alabilecek oranda arzulu ya da yetenek sahibi değildirler. Fakat önderin çalışana karşı güveni ve desteği, yöneticinin astı daha fazla tanınması ve çalışana görevinde destek vermesiyle çoğalır. Son durumda ise astların yeteneği ve başarıya motivasyonu artmıştır ve çalışanlar faal olarak daha yüksek sorumluluklar aramaya başlarlar. Liderin daha çok emirci olmasına gerek duyulmaz (Şimşek vd., 2011b: 268).

Hersey ve Blanchard'ın dört liderlik tarzı şöyle sıralanmaktadır (Budak ve Budak, 2004: 27):

- Anlatan: “İşin kim tarafından, nerede ve nasıl yapılması gerektiğini söylemektedir (yüksek görev-düşük ilişki)”.

- Satan: “Lider hem sorumluluk yüklemekte hem de destekleyici bir yaklaşım sergilemektedir (yüksek görev-yüksek ilişki)”.
- Katılımcı: “Lider ve katılımcılar kararları birlikte almaktadırlar (düşük görev-yüksek ilişki)”.
- Yetki göçeren: “Grubu çok az şekillendirmektedir (düşük görev-düşük ilişki)”.

2.1.3.4. Çağdaş Liderlik Teorileri

2.1.3.4.1. Karizmatik Liderlik

Karizma kelimesi, modern sözlüklere Max Weber tarafından 1947 yılında girilmiş olan bir kavramdır. Karizmanın manası lütfedilmiş bir kabiliyettir. Karizma belirli bir cazibe, Allah vergisi mükemmel bir güçtür. Karizmatik lider çalışanları üzerinde önemli bir duygusal güce sahiptir; özellikle kriz zamanlarında, güçlü emirler vermek gerektiğinde çalışanlarını bir araya getiren kişidir. Karizmatik lider bu gücün çalışanlarının davranışını etkilediğine inanmaktadır. Karizmatik liderler; ekonomik sosyal, politik ya da dinsel gerilim ortamlarında öne çıkmaktadırlar. Karizmatik liderler, fazlaca kendine güven ve güç ihtiyacı duymakta ve kendi inanç ve ideallerini çalışanları ikna etmekte kullanılmaktadırlar. Kendine güven ve ikna gücü çalışanların ona güvenmesini sağlamaktadır (Çakırer, 2006: 78).

Karizmatik liderin çalışanların onu takip etmesini sağlayan büyüleyici bir etkisi vardır ve bu sebeple de etkinliği oldukça fazladır. Kararları kendisi verir ve sözü emir olarak algılanır. İzleyiciler ile arasında belirgin bir seviye olmasına rağmen emirlerine harfiyen uyulur (Çetin ve Beceren, 2007: 122). Karizmatik liderler; vizyon sahibidirler, bunu izleyenlere aktarma yetenekleri gelişmiştir, kendi güçlü yanları hakkında fikir sahibidirler ve vizyonları doğrultusunda hareket etme konusunda son derece istikrarlıdır. Kimi araştırmacılar karizmatik liderliğin doğuştan gelen bir şey olduğunu ve sonradan elde edilemeyeceğini savunsalar dahi, araştırmalar bireyin karizmatik lider olması için eğitilebileceğini göstermektedir (Şimşek vd., 2011b: 246).

Karizmatik liderliği meydana getiren özellikler; bağımlılık, saygınlık, duyarlılık, güvenli ortam oluşturma, çalışkanlık ve başarı gibi kişisel özelliklerdir. Bu özellikler ile etkileyen ve kendi düşünceleri yönünde çalışanların düşünce ve

davranışlarına yön veren bir liderlik söz konusudur. Karizma, bir yandan kişiliğe bağlı iken diğer taraftan da bulunulan ortama bağlı olduğundan dolayı karizmanın etkisi çalışanların beklentilerine de bağlıdır (Akçakaya, 2010: 113). Karizmatik liderin güçlü bir hitabet yeteneği ve imajı vardır. Karizmatik liderin özelliklerinin bir kısmı şunlardır (Aksoy, 2010) :

- Olağan üstü yetenekleri olan,
- Yüksek özgüvenli,
- Etkileyen ve baskın olabilen,
- İnançlarının doğruluğuna ikna edebilen,
- Risk alabilen,
- Hedefine ulaşmak için yüksek maliyetlere katlanabilen,
- Çalışanların ihtiyaçlarını önemseyen,
- Kriz durumlarında hızlı çözüm üretebilen kişilerdir.

Max Webere göre karizma, bir lideri hedefler, güç ve olağan üstü tespitleri ile diğerlerinden farklılaştırmaktadır ve bu sayede karizmatik liderler çalışanların performansında müthiş bir etkide bulunmaktadırlar. Netice olarak lider cesaretsizse, çalışanlar ile ilişkileri gerçekçi değilse, kendi işine hâkim değilse karizmatik lider olması mümkün değildir (Çakırer, 2006: 79). Karizmatik liderler engel ve kişisel korkulara rağmen, bireylerin normalin üzerinde çaba harcamaları için, kişileri teşvik ve motive eden ve bir değişim sistemi oluşturup, çalışanlar üzerinde duygusal etkiler bırakan önderlerdir (Bakan, 2008: 5-6). Karizmatik lider denildiği zaman genellikle milletlerin yaşamında köklü değişiklikler meydana getiren kişiler akla gelmektedir. Bu konuda ilk akla gelen Gazi Mustafa Kemal Atatürk'tür (Koçel, 2010: 593).

2.1.3.4.2. Etkileşimci Liderlik

Bu yaklaşım, bir işi gerçekleştirmek üzere organizasyona liderlik yapan kişi ile çalışanlar arasında işle ilgili karşılıklı ilişki ve liderin davranışı üzerinde durmaktadır. Lider ile izleyenleri arasındaki ilişkinin işe dayandığını varsayan bu yaklaşım “işlemsel liderlik”, “görevsel liderlik”, “yönetimsel liderlik” olarak da isimlendirilmektedir (Koçel, 2010: 591). Etkileşimsel önderler, lider-izleyiciler ilişkisini bir “değiş-tokuş” süreci olarak algılar ve mevcut yönetim tekniklerini

verimli ve kurallara uygun olarak uygulamaya çalışırlar (Bakan, 2008: 5-6). Burada amaç, üyeleri işi başarmaları konusunda teşvik etmektir. Motivasyona dayalı bir anlayıştır. Etkileşimci liderler üyelerin istek ve ihtiyaçlarını önemserler. Amaçları çalışanların daha hırslı ve verimli iş yapmalarını sağlamaktır. Üretkenlik ve yenilikçilik geri plandadır. Etkileşimci liderlik anlayışı, düzenli büyüme ve tasarruf politikası benimsemiş organizasyonlarda uygulanmakta ve etkili olmaktadır (Şimşek, 2018: 79-80).

Etkileşimsel lider, anlamları sonuçların yaratacağına inanır ve bunun için tüm dikkatini sonuçlara verir. Lider çalışanlara ortak amaçla uyumlu görevler verir uygulamalarını ister. Görevlerine yerine getiren çalışanlara bunun karşılığında maddi ödüller verilir. Eğer görevler yerine getirilmezse lider bir takım yaptırımlar uygular. Amaç liderin organizasyonun ortak amaçlarına uygun davranılıp davranılmadığını kontrol etmesidir (Akçakaya, 2010: 111).

2.1.3.4.3. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, sürekli gelişim ve değişim yaşayan çevresel faktörler karşısında örgütün rekabet edebilirliğini sürdürebilmesi adına, önder tarafından örgütün yeniden tasarlanması, grup üyelerinin tutum ve davranışlarında değişiklikler yaparak, örgütsel hedefler doğrultusunda bağlılık oluşturulması süreci olarak tanımlanmaktadır. Dönüşümcü liderlik, dönüşüm sürecinin çeşitli aşamalarında gerekli davranışları sergileyerek, değişimin başarıyla uygulanmasına imkân tanır. “Geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük olan liderlik biçimidir”. Dönüşümcü liderlerin desteğiyle sadece kişisel hedeflerini kovalayan kişilerden oluşan grup üyeleri, kendilerine duydukları güveni artırarak “işini sahiplenen, yüksek iş performansı ve nitelikli örgütsel hedefler peşindeki bireylere” dönüşmektedir (Çalışkan, 2018: 106). Dönüşümcü liderler, hem etkileşimsel liderlik özelliklerine sahip hem de gelecek odaklı bir yönetim tarzını benimseyen, çalışanlarına olaylara yeni ve farklı açıyla bakma fırsatını kazandıran, organizasyonlarında değişim ve yenileşmeyi uygulayarak yüksek performans gösterebilmesi adına mevcut ilkeleri sorgulayıp yeni ilkeler koyan liderlerdir (Bakan, 2008: 5-6).

Dönüşümcü liderlik kavramı Burns’un çalışmalarıyla birlikte anılmaya başlamıştır. Sözü edilen çalışmada dönüşümcü lideri mükemmellikle eşit anlamda tutan araştırmacı, dönüşümcü liderlerin, grup üyelerinin moral ve motivasyonlarını yükselttiklerinden

bahsedilmiştir. Burns, liderliği işe yönelik ve dönüşümcü olarak ikiye ayırmaktadır. Bruns'a göre işe yönelik liderlik sürecinde, liderler çalışanlarını işletmenin amaç ve isteklerini gerçekleştirmeleri durumunda kendi amaçlarına ulaşabilecekleri konusunda telkinde bulunmaktadır. Dönüşümcü liderler ise, çalışanlarının düşünce ve değerlerine yönelik hareket etmektedirler. Olağanüstü hedef ve vizyonun hayata geçmesi için çalışanların değer ve gereksinimlerinin değişimini hedeflemektedir (Akoğlan ve Akçay, 2004: 90). Dönüşümcü liderler genel anlamda organizasyonların yapısal değişim aşamalarında daha etkilidirler. Organizasyonun dönüşümü sağlanıp değişim süreci tamamlandığında dönüşümcü liderin misyonunu tamamlandığı düşünülür. Böylece dönüşümcü liderler yeni sistemi, vizyonlarını ve ideallerini işe yönelik lidere bırakırlar. Çünkü bir sistemin işleyişinin sağlanması ve faaliyetlerinin devamı için işe yönelik lider gereklidir. Organizasyonların yaşaması, gelişmesi ve sürekliliklerini sağlayabilmeleri için her iki liderlik tarzı da gereklidir. Buna göre bir sistemde yavaş ve aşamalı değişiklikleri temel alan süreçler için işe yönelik liderler ile, köklü değişimleri temel alan süreçler için dönüşümcü lider ile yürütülmektedir. Örgüt için gerekli olan liderliği örgütün koşulları belirlemektedir (Aksoy, 2010: 55-56).

Dönüşümcü liderler çalışanlarını üç şekilde motive etmektedir, bunlar; çalışanların öz yeterliliğini yükseltme, çalışanların kendi grup ve örgütüyle sosyal kimlik ve statü kazanmasına yardımcı olma ve grubun çalışma şekliyle çalışanların değerlerini bağdaştırmadır. Dönüşümcü liderin nitelikleri şu şekildedir: değişime ayak uydurur, değişim ve dönüşüm için prensiplerini değiştirebilir, özellikle “krizlerde, istikrarsız düzenlerde, kurumsallaşmamış yapılarda, karmaşık ve sürprize açık işlerde” etkili olmaktadır (Şimşek, 2018: 75). Kişisel anlamda, çalışanlarına ilham kaynağı olarak, izleyicilerini değişime zorlayarak, onların kişisel gelişimlerini ölçerek; örgütsel manada, örgüt içi motivasyon ve ahlak seviyesini yükselterek, beklenenin üzerinde sonuçlar oluştururlar (Çalışkan, 2018: 106).

Çalışmanın buraya kadarki kısmında, liderlik davranış tarzları kapsamında otokratik liderlik, katılımcı liderlik ve tam serbesti tanıyan liderlik tanımlarına yer verilmiştir. Devamında ise genel liderlik teorileri kapsamında özellikler teorisi, davranışsal teori, durumsal liderlik teorileri ve çağdaş liderlik teorilerine yer verilmiştir. Çalışanların kendilerini rahatça ifade ettikleri, fikirlerinin ve düşüncelerinin alındığı, karşılaştıkları sorunları liderle birlikte çözdükleri bir ortamda iş streslerinin ve işten ayrılma niyetlerinin azalacağı varsayımıyla bu çalışmada

katılımcı liderlik tarzının bağımsız değişken olarak seçilmesi uygun görülmüş ve çalışmanın ilerleyen bölümlerde daha detaylı olarak yer verilmiştir.

2.2. KATILIMCI LİDERLİK

2.2.1. Katılımcı Lider Kavramı

Son yirmi yıl içinde organizasyonların faaliyet gösterdiği çevresel koşullarda oluşan değişiklikler, rekabetin artması, teknolojinin ve üretim sisteminin değişmesi ve bunlarla paralel olarak çalışan beklentilerinin değişmesiyle, geleneksel yönetim düşüncesi yerini yeni yönetim düşüncesine bırakmıştır. Bu sayede verimlilik, kalite ve müşteri memnuniyeti odaklı rekabet koşullarında, lider çalışan ilişkisinin sağlıklı olması, çatışmayı en az seviyeye indirerek, karşılıklı güven ve işbirliğinin oluşturulması temel hedef haline gelmiştir (Işığışık, 2018: 52-53).

Çalışanların bilgileri arttıkça ve kültür seviyeleri yükseldikçe başkaları tarafından yönetilmek istememektedirler. Çalışanların yönetime katılma isteklerinin bir nedeni Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde bahsettiği kendini gerçekleştirme ve aidiyet duygusunun gelişmesi isteğidir. Çalışanların, yönetime katılmasını sağlamak aidiyet duygularını geliştirecek böylece işletmeyi sahiplenmesi sağlanacaktır. Çalışanların işletmeyi sahiplenmesi ve işletmeyle bütünleşmesi sonucunda da sorunların çözümünde yaratıcılık, üretkenlik ve verimliliğini tam olarak kullanması sağlanacaktır (Akçakaya, 2010: 286).

Örgütsel psikoloji konusundaki ilk ve önemli gelişme olarak görülen çalışma Hawthorne araştırmalarıyla başlamıştır. 12 yıl süren bu araştırmalar Western Electronic Company isimli işletmenin Hawthorne fabrikalarında, Harvard Üniversitesi profesörlerinden Elton Mayo ve arkadaşları tarafından 1939 yılına kadar uygulanan deneyler şeklinde yapılmıştır. Farklı üretim atölyelerinde uyguladıkları ışıklandırma deneylerinin şaşırtıcı sonuçlar vermesiyle başlayan bu araştırmalar; üretimin yavaşlama nedenleri, ustabaşının rolü, doğal çalışma grupları gibi konular ilk defa bilimsel bir bakış açısıyla incelenmiştir. Bu araştırmaların asıl amacı: değişik çalışma koşulları ile çalışanların verimleri arasındaki ilişkiyi incelemek ve deneylerle kanıtlamaktır. Araştırma sonucunda, başlarda ışıklandırmanın artmasıyla doğru orantılı olarak verimin de arttığı gözlenmiş ancak devam eden süreçte ışığın azaltılmasına rağmen üretimde düşüş yaşanmadığı veya arttığı gözlenmiştir. Böylece

ışıklandırma ve üretim arasında çok az bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir. Bunun sonucunda E. Mayo ve arkadaşları başka değişkenleri ele almaya karar vermiş ve çalışma sırasında kurulan ilişkileri inceleme kararı almışlardır. Işıklarlandırma deneylerinin ardından dinlenme sürelerini baz alan deneyler yapılmıştır. Dinlenme sürelerine ilişkin deneylerin sonucunda verimlilikte de artış tespit edilmiştir. Bu dönemde dinlenme süreleri ve hafta sonu tatilleri uzatılmış, iş esnasında serinletici içecek içilmesine izin verilmiştir. Bu deneylerde ilgi çeken önemli olay sosyal grup kavramını ilk olarak ciddi bir şekilde incelenmiş olmasıdır. Araştırma sonuçları açıklanınca örgütsel psikoloji ile alakalı problemlerin değerlendirilmesi de değişmiş ve insan ilişkilerine verilen önem artmıştır. Bu sayede E.Mayo'nun öncülüğünü yaptığı beşeri ilişkiler akımı doğmuştur. Beşeri ilişkiler akımının yönetime katılma düşünce ve uygulamalarına katkısı; çalışanların yönetime katılmasıyla çalışma arzularının ve mutluluklarının artacağı anlaşılmıştır (Işığışık, 2018: 45-46).

1930-1940 yılları arasında kabul gören Özellikler Teorisi ile ilgili çalışmalar yapan Kurt Lewin ve arkadaşları, otokratik ve demokratik olmak üzere iki liderlik tarzı üzerinde araştırmalarını yoğunlaştırmışlardır. Otokratik liderler, otoriteyi tek elde toplarken, demokratik liderler otoriteyi aslarıyla paylaşan bir liderlik tarzı çizmişlerdir. Araştırmada, demokratik liderle çalışan kişilerin performanslarının iyi olduğu tespit edilmiştir (Akçakaya, 2010: 90). Bir yönetim stratejisi olarak 1920'lerin sonu ve 1930'ların başında önem kazanmaya başlayan yönetime katılma o yıllarda özellikle çalışma koşullarını ve izleyicilerin özelliklerinin verimliliğe etkisi dikkat çekmiş, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişimin önemine de değinilmiştir. Fakat o dönemde yönetime katılmanın işletmenin organizasyonun verimlilik ve etkinliğine yaptığı pozitif etkiyi vurgulayacak uygulamaların yetersizliği konuya olan ilginin dağılmasına yol açmıştır (Işığışık, 2018: 57).

Katılımcı liderlik, House ve Dessler'in (1974) geliştirdiği yol-amaç teorisinde tanımlanan bir liderlik tarzı olup çalışanların kararlara katılımının gerekli olduğunu savunan liderlik tarzını ifade etmektedir. Liderlerin bu tarzı uygulaması, örgüt üyelerinin örgüt hakkındaki birçok algı ve tutumunu etkilemektedir (Bitmiş, Rodopman, Üner ve Sökmen, 2015: 3). Yol-amaç teorisine göre, liderlerin asıl görevi çalışanları kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşabilmek için motive etmektir. Bir lider, bu motivasyonu oluşturma adına çalışanların önemseydiği ödülleri fazlalaştırabilir. Bu anlamda yol-amaç teorisinin vurguladığı liderlik tarzlarından birisi olan katılımcı liderlik, çalışanların karar alma aşamasına katılımı üzerine yoğunlaşmaktadır.

Katılımcı liderlik, liderin karar alırken izleyicilerin fikir ve düşüncelerini dikkate almasını, çalışanlara danışmasını ve karar alma süreçlerine katılım konusunda yöreklendirmesini kapsayan bir liderlik davranışdır (Bitmiş vd., 2015: 3).

“Bir işi en iyi bilen, o işi bizzat yapan kişidir” mantığıyla hareket eden katılımcı liderlik, kararlara katılan çalışanların sorunun temelinde yatanları daha iyi ve ayrıntılı bileceğini savunur, bu sayede alınan kararın niteliği artmış olur (Akçakaya, 2010: 338). Katılımcı liderlik tarzı, liderin yönetim yetkisini çalışanlarıyla paylaşması durumunu ifade eder. Bundan dolayı amaçların, plan ve politikaların tespitinde, işbölümü aşamalarında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde lider çalışanlarından aldığı fikirler doğrultusunda davranışlarını belirlemeye çalışır (Akçakaya, 2010: 118). Bu liderlik tarzı; güven, saygı ve bağımlılık oluşturur. Katılımcı lidere göre, insanlar için çalışmak, oyun oynamak kadar doğal ve keyiflidir. İnsan doğru yönlendirilirse, yaratıcılıklarını örgütsel amaçlar için kullanabilirler (Akçakaya, 2010: 60). Bu bilgiler ışığında katılımcı liderliğin Mc Grager’ın Y teorisine benzediği söylenebilir.

McGregor katılımcı karar vermeyi sorumluluk ile bağdaştırarak şöyle tanımlamıştır: “ast konumundaki işgörenlere sorumluluklarına bağlı olarak daha fazla kontrol ve seçenekler arasında tercih yapma özgürlüğü tanıyan özel bir yetki devridir” (Bakan ve Büyükbeşe, 2008: 34).

Katılımcı liderlik tarzı, liderin yönetim yetkisini çalışanlarıyla paylaşması durumunu ifade eder. Bundan dolayı amaçların, plan ve politikaların tespitinde, işbölümü aşamalarında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde lider çalışanlarından aldığı fikirler doğrultusunda davranışlarını belirlemeye çalışır (Akçakaya, 2010: 118).

Sabuncuoğluna göre; “Performans hedeflerinin ve sistem özelliklerinin esnek olması, kriterlerin amaçlar ve beklentilerle uyumlu olması, hedeflerin belirlenmesinde çalışanlarla birlikte karar verilmesi, performans sonuçlarının onlara açıklanması katılıma açık bir ortamın somut göstergelerini oluşturmaktadır” (Sabuncuoğlu, 2013: 24). Katılımcı liderlik yönetimin her konudaki kararında çalışana danışması anlamına gelmemekte, belirli konularda şirket kültürünün sağladığı çalışan özerkliği ile gerçekleşen belirli katılım kastedilmektedir (Atlı, 2013: 229). Katılımcılığın dört temel alanı bulunmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2008: 35):

- Amaç Belirleme: İzleyiciler bir amacın saptanması, bir iş dizaynının düzenlenmesi ve işin yapılma süresinin kararlaştırılmasında katılımında bulunabilirler.

- Alternatifler arasında seçim yapmak: İzleyiciler çalışma saatleri, ekipmanın yerleştirilmesi veya rutin bir görevin yapılması için kendilerine verilen alternatifler arasında seçim yapmak yoluyla katılımında bulunabilirler.
- Problemleri çözümlenme: İzleyiciler bir sorunun tespit edilmesi ve alternatif çözüm yollarının bulunması yoluyla katılım sağlayabilirler.
- Örgütsel değişimi gerçekleştirmek: İzleyiciler işletme politikaları, işe alım, işten çıkarma, kar paylaşımı ve yatırımlar gibi alanlarda örgütsel değişimi gerçekleştirmeye yönelik katılımında bulunabilirler.

Bakan ve Büyükbeşe çalışanların kararlara katılmasının çalışanlar ve işletme açısından yararlarını açıklarken; “İşgörenin başta kendi bölümlerini ilgilendiren konularda ve işleri hakkında daha etkin ve verimli kararlar alınmasını sağlayacaktır. Bunların yanı sıra işgörenlerin kararlara katılmaları iş tatminini artıracak, işletmedeki takım anlayışı, koordinasyon ve işbirliği artacak, iş tatmini ve motivasyonun artması sonucu işgören devir hızı düşecek, işe geç kalma gibi aksaklıklar azalacak, işgörenler daha büyük bir özveriyle daha iyi çalışacak, işgörenlerin katılımı ile alınan grup kararların kalitesi yükselecek, astların kararları anlaması ve kabullenmesi kolaylaşacak, işletmenin amaçları işgörenler tarafından daha iyi anlaşılacak, bu ve benzeri birçok faydalar sağlayacaktır” ibarelerini kullanmıştır. Kararlara katılımın çalışanlara, yöneticilere, işyeri sahiplerine bir bütün olarak fayda sağlayacağı belirtilmiştir (Bakan ve Büyükbeşe, 2008: 51). Katılımcı lidere sahip örgüt üyeleri, örgütleri tarafından desteklendiklerini düşünmekte ve bu durum da duygusal bağlılık göstermelerini sağlamaktadır (Giray ve Şahin, 2014: 9).

İnsan kaynağının rekabette fark yaratan en temel unsurlardan biri olarak gören işletmeler, çeşitli eğitim, iletişim, özerklik ve destek uygulamalarıyla çalışanların iş süreçlerine aktif katılımını desteklemektedirler (Atlı, 2013: 229). Katılımcı liderliğin temelinde olan düşünce çalışanların, kendilerini geliştirmesi amacıyla ön ayak oldukları stratejiler, amaçlar ve çözümler için istekli bir şekilde sorumluluk almalarıdır. Eleştiren kişiler, görüş birliği sağlamanın uzun zaman alabileceğini ancak bireylerin hepsinin örgütün çıkarları için bağlılık göstermeleri halinde bu yaklaşımın işe yarayabileceğini savunmuşlardır (Doğan ve Topayan, 2016: 130).

2.2.2. Katılımcı Liderin Özellikleri

Katılımcı liderlikte iletişim kanalları daima açıktır. İhtiyaç duyulduğunda kişiler liderlerine kolayca ulaşabilmektedirler. Liderin amacı, çalışanların katılımı ile belirlenen süreçlerde çalışanların ne yapması gerektiğini ve sorumluluklarının farkında olması konusunda pozitif katkı sağlamaktır. Böylece çalışanların grup olarak hareket etmesini kolaylaştırmış ve teşvik etmiş olmaktadır. Bireyler karar alma aşamasında aktif rol aldıkları için hedeflenen amaca ulaşma konusunda istekli çalışmaları ve motive olmaları mümkün olacaktır. Katılımcı liderlik tarzını benimseyen bir liderin; ekip çalışması, çatışma yönetimi ve etkileme gücü gibi duygusal zekâ getiren yeteneklere ihtiyacı vardır. İyi bir dinleyici olmalı, gücü, zamanı ve diğer kaynakları paylaşarak işbirliği içinde çalışmaya, hazır ve istekli olmalıdır. Çatışmayı grup üyelerinin ortak çıkarları doğrultusunda ve herkesin çıkarlarını gözetenek çözözebilmelidir. Farklı hedefleri, yöntemleri ve değerleri olan kişilerle uyum sağlama ve değişimi yönetebilme becerileri olmalıdır (Özkaynar, 2017: 16).

Katılımcı liderin sergilediği temel davranışlar şunlardır (Akçakaya, 2010: 60):

- Çalışanlar, görevlerini ortak güçleri ile gerçekleştirmek isterler ve liderler bu durumu desteklerler,
- Çalışanların ortak işlerine uygun ortamı oluşturmalarını sağlarlar,
- Zorlukları çalışanları ile birlikte aşarlar,
- Çalışanlarıyla sağlam bir haberleşme ortamı oluşturarak onları bilgilendirir ve katılımlarını sağlarlar,
- Çalışanların yeteneklerini geliştirmek amaçlı ortak çalışma ortamı oluştururlar,
- Kişileri ödüllendirmek yerine, başarıyı gruba mal edip grupları ödüllendirirler,
- Grup başarılarını çalışanlarıyla paylaşırlar.

2.2.2.1. Değişimi Yönetmek

Değişim, herhangi bir şeyi bir seviyeden başka bir seviyeye getirmek şeklinde tanımlanır. Bireylerin, objelerin yerlerini değiştirmekten kişisel bilgi, yetenek ve benzeri şeylerin var olan durumundan farklı bir konuma getirilmesine kadar olan değişimi ifade etmektedir. Organizasyonlardaki değişim ise organizasyon faaliyetleri ile ilgili konularda var olan durumdan farklı bir konuma gelme anlamını taşır (Çetin, 2008: 109). Değişimin amacı; geleceğe hazırlıklı olma, çalışanlar arasında güven ve bireyler arası desteği geliştirme, sorunlara çözüm sağlama, iletişimi kuvvetlendirme ve sinerji oluşturma gibi amaçları vardır. Organizasyonların değişimi seçme nedenleri koşullara göre değişmektedir. Ancak temel amacı; işletmenin sürekliliğini sağlamak, kar elde etmek, etkinliği artırmak ve büyümek olarak sayılabilir (Çetin, 2006: 118).

Değişim yönetimi ise, liderlerin işletmelerde gerçekleştirmeyi hedeflediği stratejilerin, politikaların ve süreçlerin izleyiciler açısından doğru algılanması ve uygulanması için, bunlar arasındaki etkileşimi dengeleme sanatı olarak tanımlanabilir (Çetin, 2006: 129).

Organizasyonların değişim yönetimini etkin bir şekilde uygulayabilmeleri şu konulara bağlıdır (Çetin, 2006: 130):

- Müşteri taleplerini takip etmek ve önceden tahminde bulunabilmek,
- Rekabet koşullarını takip etmek,
- Teknolojiyi takip etmek ve bilgiyi zamanında kullanmak,
- Katılımcı yönetim ve esneklik niteliklerini geliştirerek organizasyonu yükseltmek,
- Performans değerlemede ödüllendirmeyi artırmak,
- Projeler üzerinde çalışma yöntemleri geliştirerek, var olan potansiyeli hedeflere yönlendirmek,
- Patent, kullanım hakkı gibi yenilik yaratacak yatırımlarda bulunmak.

Liderler organizasyonlarda, gelişen çevre koşullarına göre gerekli değişimlerin sağlanmasında temel sorumluluk sahibidirler. Liderler yalnızca değişim için gerekli tepkiyi vermekle yetinmez, değişimin uygulanması gerektiği zamanı öngörür, öğrenmeye müsait bir örgüt kültürü oluşturur ve izleyenlerini değişime ayak uyduracak şekilde hazırlar. Değişimi benimsemiş bir örgüt yapısına sahip olmak adına

liderler, izleyicileri kararlara katılım için cesaretlendirmeli, gelecek zaman ile alakalı öngörülerini onlara da anlatmalı, örgüt içi haberleşme sağlanmalı, değişimi sağlamak adına çalışanlardan beklenenler açık bir şekilde belirtilmelidir. Belirsizlik ve hızlı değişim durumlarında çalışanlar endişe duyabilir ve liderler bu durumlarda çalışanlarında güven duygusu oluşturmaya özen göstermelidirler. Zorunlu değişim durumlarında liderler eleştirileri net bir şekilde cevaplamalı, çalışanların birbirini anlamasını ve destek olmasını teşvik etmeli ve sağlıklı iletişim ortamını muhafaza etmelidirler (Akçakaya, 2010: 48). Liderler, çalışanların kendilerine güven duymaları neticesinde, organizasyonun değişimi gerçekleştirmesi konusunda karşısına çıkacak sorunların çözülmesini sağlayacak yeni ve yaratıcı fikirlerin oluşmasına zemin hazırlar. Lider işletmeye değişimin hâkim olacağı bir kültür meydana getirmesi ve çalışanların da bunu benimsetmesi neticesinde izleyicilerin değişimin üstesinden gelebilecek donanımına ve güvene sahip olmasını kolaylaştırır. Bu da kendine güvenen, sorunlara çözüm üretebilen, inisiyatif alan bir ekibin oluşmasını sağlar (Akçakaya, 2010: 143-144).

Yönetime katılmanın birçok avantajları vardır, bunlardan birisi de değişikliklerin kolayca benimsenmesini sağlamasıdır. Yönetime katılma, değişikliklerin meydana getirdiği çatışma, tepki direnme gibi olumsuzlukları yok ettiği gibi değişikliğin benimsenmesine de katkıda bulunur (Işığışık, 2018: 90).

2.2.2.2. İnsan Kaynaklarını Geliştirmek

İşletmelerde liderlerin mühim görevlerinden birisi, organizasyonun rekabet edilebilirliğini etkileyen kalemlerden birisi olan insan kaynaklarının teminin ve gelişimini sağlamaktır. Liderler bireyleri önemli üretim faktörü olarak göz önünde tutmalı ve bu düşünce ile davranarak insan kaynağının en iyi değerlendirilmesi konusunda yatırımdan kaçınmamalıdır (Akçakaya, 2010: 45). İnsan kaynağını etkin yapan ve değişimi gerçekleştiren liderlerin sergiledikleri liderlik tarzıdır. İnsana değer veren benimseyen lider çalışanları dolayısıyla da organizasyonu amaçlarına ulaştırmada başarılı olmaktadır (Akçakaya, 2010: 141). Lider, izleyicilerin becerilerini geliştirerek onları güçlendirmeli ve kararlara katılmalarını, kendilerini önemli hissetmelerini sağlamalıdır (Akçakaya, 2010: 21). Yönetime katılmaya elverişli bir ortam, çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Çalışanlar katılımcı liderin sağladığı olanaklar sayesinde düşüncelerini gerçekleştirme

imkânına kavuşurken, yöneticilik kabiliyetleri ve yaratıcılıkları da gelişebilmektedir (Akçakaya, 2010: 60).

Katılımcı liderliğin organizasyonlara sağladığı en önemli katkılardan biri de çalışanların gelişimine sağladığı destektir. Yönetime katılma kimi zaman işletmeler açısından eğitimsel bir araç olarak görülür. Katılımcı liderlik karşılıklı görüş alışverişini kapsadığı için izleyicilerin değişik konularda bilgi edinmelerini sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda geleceğin yönetici adaylarının yetiştirilmesine de katkı sağlar (Işığışok, 2018: 92).

2.2.2.3. Çalışanları Motive Etmek

Çalışan motivasyonu ve liderlik ayrılmaz bir bütünlüğe sahiptir. Liderin sahip olduğu nitelikler (sosyal zekâ veya duygusal zekâ), uyguladığı liderlik tarzı (serbest bırakıcı veya katılımcı gibi), ve güç kaynakları (ödüllendirme veya uzmanlık gücü gibi) çalışan motivasyonu üzerinde büyük etkiye sahiptir (Akçakaya, 2010: 350). Katılımcı liderlik, bir üstün astlarıyla paylaştığı karar verme yetkisi ya da ortak karar verme şekli olarak ifade edilmektedir. Bir örgüt içerisinde liderin katılımcı karar verme yetkisini kullanması farklı yararlar sağlamaktadır. Bu durum işgörenlerin motivasyon ve memnuniyet seviyelerinin artırılmasının yanında, iş yaşamında da çalışanların kabiliyetlerinin geliştirilmesine imkân tanıdığı bir durumu tanımlamaktadır (Telli ve Ünsar, 2012: 136).

Lider izleyicilerin kendilerini ilgilendiren ve yetenekli oldukları alanlarda kararlara katılmalarını teşvik ederek, onların kabiliyetlerine güvendiğini çalışanlarına hissettirmiş olur. Görüşlerinin önemsendiğini gören çalışan gerçek bir doyum elde eder ve motive olur (Akçakaya, 2010: 342). Katılımcı liderlik çalışanların kişisel olgunlaşmasına katkıda bulunur. Bu kişisel olgunlaşma da çalışana psikolojik olarak pozitif yönde etki edeceğinden, iş tatmini ve memnuniyeti artacaktır. Bu sayede de işgörenlerin işlerinden ve çalışma ortamından duyacakları memnuniyet ve doyumda da artış gözlenecektir. Tüm bunlar da motivasyonlarının artmasına neden olacaktır (Işığışok, 2018: 95).

Lider tarafından sergilenen katılımcı yönetim anlayışı çalışanlarda içsel bir motivasyon oluşturmakta ve çalışanlara ilgi gösterildiği ve güven duyulduğu duygusu verilmektedir (Bitmiş vd., 2015: 10).

2.2.2.4. Çalışanları Güçlendirmek

Personel güçlendirme izleyicinin serbestçe ve tek başına düşünmesini, karar almasını, kararları hayata geçirmesini sağlayan ortamı oluşturma; bunları uygulayabilecek sorumluluğu, otoriteyi ve esnekliği çalışana verme süreci olarak ifade edilebilir (Çakırer, 2006: 338). Personel güçlendirme, çalışanlara kulak verilmesi, onların dinlenmesi olayıdır. Liderler, işletmedeki sorunları çözmeden önce, müşteri ve çalışanlarının fikirlerini almalıdır. Güçlendirmenin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için liderler ve çalışanların işbirliği yaparak hareket etmesi gerekmektedir (Doğan, 2006: 42).

Personelin güçlendirilmesindeki en büyük etki sahibi liderlerin davranış ve yönetim tarzıdır. Personelin güçlendirildiği bir organizasyonda liderler, patron gibi davranmazlar. İşin en iyi şekilde yapılmasına mani olan her türlü pürüzü ortadan kaldırmaya çalışırlar. Lider izleyicilerine bilmeye hakları olduğu her türlü bilgiyi tedarik ederek onların yaptıkları işin tamamı hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlarlar (Doğan, 2006: 40). Organizasyonun basık bir yapıda olması ve iş tanımlarının, işleyiş prosedürlerinin katılımcıya imkân tanıyacak yapıda olması güçlendirmeyi kuvvetlendirir (Koçel, 2010: 412).

Çalışanlara işletme kararlarına katılma, aldığı kararları hayata geçirebilme ve öneride bulunma fırsatı ve düşüncelerini kaygı duymadan söyleyebilme imkânı verilmelidir (Doğan, 2006: 43). Katılımcı ve bilgi paylaşıcı lider güçlendirmeyi hızlandırır. Hata yapma korkusunu çalışanlarından uzak tutan, karar verip bu kararı uygulama konusunda cesaretlendiren ve motivasyon yaratan lider personeli güçlendirebilir (Koçel, 2010: 413).

2.2.3. Katılımcı Yönetim Teknikleri

2.2.3.1. Dolaylı Katılım Teknikleri

Özellikle Avrupa ülkelerinde yaygın bir şekilde uygulanan dolaylı katılım, yönetime katılmanın direkt olmadığı, çalışanların kendisinin seçtiği ya da sendikaların belirlediği temsilciler aracılığı ile gerçekleşen yönetime katılma uygulamalarının ismidir (Işığışık, 2018: 110).

Dolaylı katılım belirli özelliklere göre türlere ayrılır. Dolaylı katılımın yönetim ve denetim kurumlarında işçilerin temsili, iş konseyleri, uzman kurullar ve işçi temsilcilikleri olmak üzere dört farklı türü vardır (Işığışok, 2018: 111). Bunlar:

- Yönetim ve denetim kurallarında işçilerin temsili: Temel amacı organizasyonların karar alma mekanizmalarını demokratikleştirmektir. Temsilciler işçilerin istihdam ettikleri çalışanlardan olabileceği gibi, çalışanları temsil eden örgütlerin (sendikaların) temsilcileri de olabilir. En önemli özelliği bu mekanizmanın yönetimin tek taraflı bir uygulaması olmaması, bu tip uygulamaların yasal düzenlemelerle ve toplu iş sözleşmeleriyle düzenlenmesidir (Işığışok, 2018: 112).
- İş konseyleri: Temel işlevi, genellikle iş yerinin günlük işleyişi ile ilgili olarak bilgi verme ve danışmadır. Birçok ülkede yasal düzenlemeler ile kurulan iş konseyleri, işçi ve işveren üst örgütleri arasında imzalanan anlaşmalar ve işyeri ve işkolu düzeyinde yapılan sözleşmelerle kurulabilmektedir (Işığışok, 2018: 115).
- Uzman kurullar: Uzmanlık komitelerine en önemli örnek, ülkemizde yasal olarak kurulması zorunlu olan iş sağlığı ve iş güvenliği kuruludur. Yönetime katılma sürecini zenginleştiren mekanizmalar olarak algılanan bu kurullara tarafların rızası ve üyelerini tarafların belirlemesi ile organizasyonların içinden ya da dışından alanlarında uzmanlaşmış kişiler de katılabilmektedirler (Işığışok, 2018: 119).
- İşçi temsilcilikleri: İş konseylerinin olmadığı ülkelerde, iş konseylerinin görevlerini yapmak ve işyeri düzeyinde çıkarları temsil etmek üzere oluşturulmuş mekanizmalardır (Işığışok, 2018: 119).

2.2.3.2. Doğrudan Katılım Teknikleri

Doğrudan katılım çalışanların karar mekanizmasına bireysel katılımını ifade eder. 1970'lerin sonu ile 1980'lerin başında kalite çemberleri ve çalışma yaşamının kalitesi yaklaşımı ile başlamış olan çalışan katılımı uygulamaları; 1980'ler ve 1990'lı yıllar boyunca da toplam kalite yönetimi, sürekli kalite geliştirme, takım çalışması ve benzeri uygulamalar şeklinde giderek yaygınlaşmıştır (Işığışok, 2018: 122).

2.2.3.2.1. Kalite Çemberleri

Çalışanların kendi görevleri ile alakalı konularda çeşitli problemleri tespit etmek, incelemek ve çözümler sunmak amacıyla geliştirilen kalite çemberleri, çalışan katılımını sağlamanın bir yoludur (Erbil, Keskin ve Zehir, 2003: 48). Kalite çemberlerinin başlıca iki maksadı vardır: bunlardan ilki yönetimin katılımcı olmasının sağlanması; ikincisi de, izleyicilerin ihtiyaçlarının karşılanmasıdır (Bayazıt, 2014: 97-98). Kalite çemberleri, olabildiğince az bir maliyetle, yüksek morali, yüksek kaliteyi ve yüksek verimi elde etmenin ve sağlamanın en mantıklı yöntemi olarak görülmektedir (Yeniçeri, 2009: 63).

Kalite çemberleri, aynı bölümde çalışan kişiler arasında kurulmaktadır (Çakırer, 2006: 302). Kalite çemberleri gönüllülük ilkesine dayalıdır. Çemberlere dâhil olup olmamak bireylerin kendi elindedir. Çembere dâhil olmak kadar, ayrılmak da kişinin isteğine bağlıdır. Çemberler genel olarak haftada bir kez toplanmaktadırlar. Toplantıda işlenecek mevzular çalışanlar tarafından belirlenmektedir. Belirlenen bu konular değerlendirilmekte, problemlerle alakalı çözümler geliştirilmektedir. Çemberde görev alacak çalışanlar, sıkı bir eğitime tabi tutulmaktadırlar. Kalite çemberleri küçük işletmelerde genel itibariyle 4-6, orta ölçekli işletmelerde 6-10, büyük ölçekli işletmelerde ise 8-12 kişiden meydana gelmektedir (Bayazıt, 2014: 97). Üye sayısının az olmasının sebebi bireylerin düşüncelerini rahatça ifade edebilmesidir. Bu sayede daha faydalı olunacağı düşünülmektedir (Çakırer, 2006: 303).

Çalışanların kabiliyetlerinin örgüt hedefleri yönünde kullanılması, kalite çemberleriyle mümkün olmaktadır. Kalite çemberleri, çalışanların yaratıcı düşüncesi, beyin kapasitesi gibi özellikleriyle üretim aşamasının bir parçası olarak algılanmalarını sağlamaktadır. Bu sayede çalışanların fikirleri de değerlendirilmekte ve problemlere en iyi çözüm yolları bulunmaktadır. Kalite çemberlerinde çalışanlar örgüt için karar verilmesi gerektiğinde fikirlerine danışılacağı için kendilerini değerli hissedeceklerdir (Akdağ, 2005: 165).

Kalite çemberleri genel olarak beş grup elemandan meydana gelir (Dinçer, 2013: 190):

- Yürütme komitesi: “Bu komitenin üyeleri örgütün ana bölümlerinin ve sendikanın temsilcileridir”.

- Grup faaliyetlerini koordine eden rehber: “Rehber örgüt içindeki grup çalışmalarının koordinasyonundan sorumlu olan kişidir”.
- Grup lideri: “İlgili bölümün yöneticisi lider olarak seçilir ancak belirli dönemlerde üyeler liderlik yapabilir”.
- Grup üyeleri: “Kalite gruplarının en önemli ögesidir. Grup üyeliği isteğe bağlıdır ve katılmak isteyen herkese açıktır”.
- Tepe yönetimi: “Tepe yöneticileri yürütme komitesinde üye olabilirler ancak genellikle genel müdüre oy hakkı tanınmaz”.

Kalite çemberlerinin işleyiş sürecine bakıldığında; öncelikle çalışanlar türlü problem çözme tekniklerinin öğretildiği bir eğitimden geçirilmektedir. Sonrasında grup, çözmek istediği problemi kendi başına seçmekte ve problemle alakalı veriler toplanıp analiz edilmektedir. Probleme sebep olan en önemli neden tespit edildikten sonra, bu nedeni etkisiz hale getirecek çözüm önerileri üretilmektedir. Önerilere ilişkin araştırmalar ve incelemeler yapıldıktan sonra, uygun bulunursa çözüm üst yönetime sunulmaktadır. Eğer çözüm yönetim tarafından kabul edilirse uygulamaya geçilmektedir (Bayazıt, 2014: 99-100). Problem çözümlendiğinde çemberin görevi bitmektedir. Fakat yeni bir problem ile alakalı çemberlerin tekrar toplanıp toplanmayacağı kararı çembere aittir. Eğer yeni bir problemi ortadan kaldırmak için toplanma kararı alınırsa, çember tekrar aynı işleyiş sürecinde görevine başlamaktadır (Bayazıt, 2014: 101).

Kalite çemberlerinin iki türlü yararı vardır. Birincisi; sosyal düzeyle alakalıdır. Çemberler bireye düşüncelerini ifade edebilme ve kendi göreviyle alakalı problemleri bizzat çözmeye olanağı sağlayarak çalışanın işletme hayatına aktif olarak katılmasını kolaylaştırır. İkincisi; ekonomik düzey ile alakalıdır. Çemberler iş yerindeki bütün beyinleri faal hale getirmeye imkân sağlayarak verimin de artmasını kolaylaştırırlar. Bu sayede kalitesizliğin engellenmesine katkıda bulunurlar (Şimşek ve Çelik, 2011a: 351). Bir işletmedeki kalite, verimlilik, maliyet gibi problemlere izleyicilerin çözümler bulmak maksadıyla toplandıkları ve tamamıyla gönüllülük ilkesine dayalı olarak oluşturulan kalite çemberleri çalışanların pek çok ihtiyacını karşılayarak toplam kalite yönetiminin en önemli unsurunu yerine getirmektedir (Bayazıt, 2014: 104).

2.2.3.2.2. Takım Çalışması

Takım, birlikte ve uyum içinde çalışan, birbirine destek olan ve yeteneklerini örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanan çalışanlardan meydana gelen topluluktur. Liderin amaçladığı vizyonu gerçekleştirmesinin yolu, iş için uygun özelliklere sahip çalışanlardan meydana gelen bir takım oluşturmaktan geçmektedir. Takımda değişik kabiliyetlere, değişik düşünme gücüne sahip kişilerin olması, takımı daha nitelikli yapacak ve takım üyelerinin uyum içinde çalışması işletmeye sinerjik bir güç kazandıracaktır (Akçakaya, 2010: 46). Takım: “yüksek kalitede sonuçlar üreten, birbirlerine bağlı çalışan, yardımlaşan ve ortak bir hedefe adanmış insan topluluğudur”. Takım lideri çalışanlarına kendi kararlarını alabilmesi için cesaretlendirir, kabiliyetlerine ve tecrübelerine güvendiklerini hissettirir (Akyar, 2011a: 282-283). Takım çalışması, izleyicilerin ve liderin iş süreçlerini ve yöntemlerini devamlı şekilde geliştirmek ve örgütsel faaliyet ve amaçları tespit etmek amacıyla birlikte çalışmalarını ifade edilebilir. Takım çalışması, takımın beraber çalışma süreçleri üzerine yoğunlaştığı, çalışanların katılımlarının cesaretlendirildiği bir ortam meydana getirmek adına gösterilen çabadır (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004: 424).

Takım çalışmasının hedefi üretim sürecindeki her çalışanın işi hem düşünmesi hem de uygulamasıdır. Tüm çalışanlar takım halinde üretimin ve kalitenin nasıl daha iyi seviyeye çıkarılabileceği ile alakalı düşünmeli ve uygulama çalışmalarına dâhil olmalıdır (Gülsen, 2012: 114). Örgütlerde takım çalışmasına duyulan gereksinim izleyicilerin düşünme, planlama, karar alma sürecine katılma ve izleyicilerin bağımsız çalışma arzularının bir neticesidir. Takımlarla yönetimden anlaşılan karar alma yetkisinin ve sorumluluğunun takıma verilmesidir. Organizasyonlarda takım çalışması insan kaynaklarının önemine işaret eden bir çalışma anlayışına dayanmaktadır. Çalışanın takımlar içerisinde yer almaları sayesinde örgütün diğer bölümüyle alakalı değişik alanlarda bilgi edinmeleri sağlanmaktadır (İnce vd., 2004: 425). Böylece bir çalışan başka bir kişinin de işini yapacak kadar konuya hâkim olur. Bu özellik sayesinde müşteri hizmeti büyük esneklikle sunulabilir ve değişen müşteri isteklerine daha kolay cevap verilebilir (Çetin, 2008: 104).

Takım çalışmasında izleyiciler ortak karar verdikleri gibi ortak sorumluluk anlayışıyla çalışmalarını sürdürmektedirler. Takımlar örgütsel görevleri gerçekleştirmede faal olarak hep birlikte çalışma sorumluluğunu hisseden, bunu

benimseyen üyelerden meydana gelmektedir (İnce vd., 2004: 428). Sorumluluk bir kişinin üstünde değil bir takımın omuzlarında eşit dağılır buda çalışanın duyduğu stresi ve endişeyi azaltıcı bir faktördür (Çetin, 2008: 102-103). Takım oluşturmanın diğer yararları şunlardır (Akçakaya, 2010: 46):

- Çalışanların motivasyonu ve tatmin artar,
- Hizmet kalitesinde yükseliş meydana gelir,
- Değişik fikirlerin ortaya atılmasını fırsat tanır,
- Örgüt yapısının esnek olmasını sağlar,
- İşten ayrılmaların azalmasını sağlar.

2.2.3.2.3. Toplam Kalite Yönetimi

Kalite, kısa tanımıyla yapılan işlerin kesintiye uğramadan iyileştirilmesidir. Toplam kalite yönetimi ise, her seviyedeki çalışanın başarısının artırılmasına yönelik herkesi kapsayan düzenli ve sistemli çalışmadır (Akçakaya, 2010: 282). Toplam kalite yönetimi uzun vadede müşterinin sadakatini sağlamayı ve çalışanları ve toplum için üstün değer üretmeyi amaçlayan, kalite düzeyine yoğunlaşmış, tüm izleyicilerin katılımına dayanan bir örgüt yönetim modelidir (Akdağ, 2005: 160). Toplam kalite yönetimi en düşük maliyetle en yüksek kalitede ürün ve hizmet üretme biçimidir (Yatkın, 2007: 134).

Toplam kalite yönetimi dar anlamda “mal ve hizmet kalitesini” geniş anlamda “örgüt kalitesini” devamlı şekilde iyileştirmek için gereken tüm çabaları ifade etmektedir. “Toplam Kalite Yönetimi” denmesinin sebebi “tüm” alanlarda kalite geliştirilmesinin hedeflenmesidir (Yatkın, 2007: 134). Toplam kelimesi ile bir üretimin, tedarikçiden başlayarak, işletme içinde üretilmesi süreçleri ve müşterinin eline ulaşmasına kadar müşteri, tedarikçi ve çalışanların oluşturduğu tüm insanlar ile örgütsel tüm işlevleri kapsadığı ifade edilmektedir. Bu bakımdan ürün, hizmet, süreç ve işlevlerin tüm çalışanların sorumluluğu altında ve müşteri beklentilerine uygun olarak ürünlerin tasarlanması, geliştirilmesi, üretilmesi ve müşterilere ulaştırılmasına kadar izlenen sistematik bir yaklaşımı ifade etmektedir (Erkılıç, 2007: 52).

Toplam kalite yönetiminin ilk olarak 1950’lerde Deming tarafından geliştirildiği kabul edilir (Gülsen, 2012: 113). Toplam kalite yönetiminin felsefesinin gelişmesinde emeği geçen Deming’in 14 temel ilkesinden biri de “Bölümler arasında

engelleri yakın. Örgütün tüm birimleri, yöneticiler ve personel program geliştirme ve araştırmalarda birlikte bir ekip olarak çalışmalıdır” şeklindedir (Akçakaya, 2010: 308). Bu ilke de “toplam kalite yönetimi tüm çalışanları yapılanlara dâhil eden katılımcı bir tekniktir” tanımlamasını destekler niteliktedir (Çakırer, 2006: 305). TKY anlayışının temelinde çalışanların güçlendirilmesi, katılımı bulunmaktadır (Erbil vd., 2003: 46). Bir örgütte başarılı bir ürün veya hizmet üretimi gerçekleştirmek arzulanıyorsa en üst seviyedeki çalışandan en alt seviyedeki çalışana kadar herkesin katılımı sağlanmalıdır (Erbil vd., 2003: 48).

Toplam kalite yönetimi sürekli gelişmeyi ve iyileşmeyi gerektiren bir felsefedir. Bu durum mevcut örgüt kültürünün, kalite kültürüne dönüştürülmesini gerektirir. Toplam kalite yönetiminin etkin olması için lider ekip çalışmasına inanmalı, karar almadan evvel çalışanlara danışmalı, çalışanları suçlamadan önce süreçleri analiz etmeli, risk alma yaklaşımını geliştirerek yaratıcılığı desteklemelidir (Akçakaya, 2010: 282).

2.2.3.2.4. Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara göre yönetim bir işletmede tepe yönetimi ve çalışanların hedeflerini beraber saptadıkları, sorumluluk alanlarını ve elde edecekleri neticeleri beraber kararlaştırdıkları ve belirli zamanlarda bu hedefler ve neticelerin gerçekleşip, gerçekleşmeyeceğini beraber değerlendirdikleri bir süreçtir (Şimşek ve Çelik, 2011a: 255).

Amaçlara göre yönetim ifadesi bir yönetim kavramı olarak 1954 yılında Peter F. Drucker tarafından kullanılmıştır. Peter F. Drucker amaçlara göre yönetimden bahsederken “Örgüt faaliyetlerinin yürütülmesi ve onlardan iyi sonuçlar alınması isteniyorsa, tüm görevlerin saptanmış amaçlara doğru yönlendirilmesi zorunludur. Bu bir örgütte otomatik olarak sağlanamaz ancak örgüt amaçları ışığında yöneticilerin kendi birimleri ile ilgili üstlerinin kendilerinden ne istediğini bilmeleri ve ulaştıkları sonuçlara göre değerlendirmeleri halinde mümkün olabilir. Bu yönde bir yönetim sistemi benimsenmemesi durumunda liderlerin çabaları boşa harcanacak ve grup çalışması yerine çatışmaların, sürtüşmelerin ve kıskançlıkların yaşandığı bir örgüt ortamı hâkim olur” demiştir (Taşkiran, 1992: 368).

Amaçlara göre yönetim; “planlama, kararlara katılma, personel değerlendirme, yönetici geliştirme, motivasyon ve ödüllendirme” gibi pek çok konuyu içermektedir

(Şimşek ve Çelik, 2011a: 255). Amaçlara göre yönetim, amaçların belirlenmesinde personelin katılımını sağladığı için bir “planlama tekniği”, çalışanlara bir yönelim kazandırdığı ve nesnel geri bildirim sağladığı için “güdüleme tekniği”, lider ve işgörenlerin beraber belirledikleri hedefler üzerindeki gelişmeyi beraber değerlendirdikleri için bir “başarı değerlendirme tekniği” olarak kullanılabilir (Dikmen ve Özpeynirci, 2010: 80-81). Amaçlara göre yönetimin en önemli özelliği yönetime katılmaya imkân vermesidir (Yeniçeri, 2009: 64).

Amaçlara göre yönetim programının uygulanmasında izlenecek yollar şu şekilde sıralanmaktadır (Helvacı, 2002: 167):

1. Personel, değerlendirme periyodu için hedefler önerir.
2. Personel ve lider bu hedefleri değerlendirir, uygun gördüklerini değiştirir ve hedefler hakkında bir paydada buluşulur.
3. Çalışan ve lider amaçları gerçekleştirmede bir eylem planı hazırlarlar.
4. Lider, değerlendirme periyodu sırasında enformel olarak amaca ulaşmaya cesaretlendirir.
5. Periyot sonucunda çalışanlar ve lider, başarılarını değerlendirirler.
6. Süreçler tekrarlanır.

Amaçlara göre yönetim, olayların arkasından değil geleceğin öngörülerek hareket edilmesini önerir (Taşkiran, 1992: 380). Amaçlara göre yönetim uygulaması üç prensibe dayanır (Dinçer, 2013: 145):

1. Astlar kendilerinden ne beklediğini bilirse daha başarılı olacaktır.
2. Çalışmaların sonuçlarını değerlendirerek astlara iletmek ve onların bilgi edinmelerini sağlamak başarıyı artıracaktır.
3. Astların ihtiyacı olan noktalarda yardım etme, amaçlara ulaşma derecesini artıracaktır.

2.2.3.2.5. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme birbirinden değişik özelliklere sahip işlerin, dikey düzeyde aynı çalışan tarafından yerine getirilmesini ifade eder. Çalışana yeni yetki ve sorumluluklar eklenir. (Akçakaya, 2010: 340). İş zenginleştirme, görevin çalışanların gözünde daha anlamlı hale gelmesi için girişilen çabalardır. Bu çabalar, yönetim tarafından gerçekleştirilen iş planlama ve karar verme gibi yetkilerin çalışanlarla

paylaşılmasını kapsar. İş zenginleştirme, işgörenin sorumluluklarının genişletilmesine veya bulunduğu konumdan başka yetkilere sahip olması için başka bir konuma veya bulunduğu konumdan ayrılmayarak örgüt içerisinde farklı yetkiler edinmesine imkân tanır. İş zenginleştirme, personele belirli sınırlar dâhilinde çalışma hızlarını belirleme, yaptıkları işlerin kalitesinden sorumlu olma, hataları düzeltme, çalışma yöntemlerini seçme gibi imkânlar tanımaktadır (Demir, 2005: 106).

Bu şekilde çalışanlara kendilerini denemeleri için imkân, yeteneklerini kullanmaları için fırsat, sağlam bir gelişme ve düşünceleriyle katkı sağlamaları için daha çok şans verilmiş olacaktır (Dinçer, 2013: 151). İş zenginleştirilmesiyle; işgörenin yapılacak bir iş için gerekli kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olma, işin nasıl yapılacağı hakkında kararlar alma, kişisel gelişimini sağlayacak deneyimlerini uygulamaya geçirme ve sonucunda kendi çalışma temposunu belirleme gibi ayrıcalıklara sahip olacaktır (Şimşek ve Çelik, 2011a: 116).

İş zenginleştirme çalışanların görevlerini yerine getirirken işten zevk almalarını, işlerini anlamlı ve önemli görmelerini ve işlerini sahiplenmelerini sağlayacaktır (Altun ve Bahçecik, 2009: 77). Çalışanın karar verme, kontrol etme gibi kabiliyetlerini kullanmasını sağlayarak iş tatmini ve motivasyonu artırmak hedeflenir (Akçakaya, 2010: 342).

2.2.3.2.6. İş Genişletme

İş genişletme, fazla iş yükünün sebep olduğu stresi yok etmek maksadıyla çalışanın tek bir iş yapması yerine, benzer özelliklere sahip işleri de yapmasına imkân tanıyan bir uygulamadır. Bu yöntem sayesinde çalışanın işten sıkılması engellenir ve motivasyonu artırılmaya çalışılır (Akçakaya, 2010: 340). Çalışanlar kendi göreviyle yapı benzerliğine sahip diğer iş elemanlarını bir araya getirerek, yapılan işin kapsamını artırırlar. Bu uygulama sayesinde, yorgunluk ve monotonluğu yok etmek ve motivasyonu artırmak mümkündür (Dinçer,2013: 151). İş genişletme iş görenlerin işlerinde daha yaratıcı olmalarını sağlamak ve işlerini daha çekici kılmak amaçlanır (Şimşek ve Çelik, 2011a: 116).

Yatay zenginleştirme olarak da isimlendirilen iş genişletme, hem işin bitirilmesi aşamasının azalmasına ve hem de teknolojik yapı ve yerleşme düzeninde değişikliklere sebep olmaktadır. İş genişletme sonucunda kalitenin artması,

maliyetlerin düşmesi, iş tatmini ve çalışanlarda etkinliğin artması beklenir (Demir, 2005: 107).

2.2.3.2.7. İş Rotasyonu

İş rotasyonu, programlanmış bir düzende çalışanın yaptığı iş ile alakalı diğer bazı işlerde sırasıyla görevlendirilmesi olarak ifade edilir. Bu yapıda çalışan, çalıştığı yeri, kullandığı alet ya da makineyi değiştirmektedir (Demir, 2005: 107). Rotasyonun yatay ve dikey olmak üzere iki çeşidi bulunmaktadır. Dikey rotasyon “terfi ve rütbeyle”, yatay rotasyon ise “bir plan dâhilinde bir çalışanın farklı zamanlarda farklı işlerde çalışmasını” içermektedir (Ergül, 2005: 77).

İş rotasyonu sayesinde çalışanlara tercih ettikleri görevi ve ya birlikte çalışmak istediği grubu seçme fırsatı tanınabilir. Bu demokratik yaklaşım neticesinde yetenekleri doğrultusunda, birey kendi seçtiği işte ya da grupta daha etkin bir şekilde çalışabilecek ve iş arkadaşlarıyla uyumlu ilişkiler kurabilecektir (Demir, 2005: 107). İş rotasyonu sayesinde devamsızlık yapan bir çalışanın görevinin, başka bir çalışan tarafından yapılması ya da iş yükünün artması durumunda ikinci bir çalışanın o işe gönderilmesini basitleştirmektedir. Bu şekilde bir uygulama iş monotonluğunu ve tatminsizliği yok etmek; çalışanın, işin tamamını görerek görevinin üretim sürecindeki önemini anlamasını kolaylaştırmak, işgörenlerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesini sağlamak amaçlarına yöneliktir (Dinçer, 2013: 150).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRES

3.1. STRES KAVRAMI VE STRES KURAMLARI

Günümüzde organizasyonların yöneticilerinin ve liderlerinin çalışanlardan beklentilerinin artması ve çalışanların değişen iç ve dış çevre koşulları karşısında görev ve görev harici pek çok sorunla baş etmek zorunda kalmaları, maruz kalınan stres faktörlerinin, stresle baş etmenin ve stresin etkilerinin anlaşılması ve yönetilmesinin önemini artırmaktadır (Turunç ve Çelik, 2010a: 186). Bu bölümde iş bağlamındaki çalışanların üzerindeki etkileri bakımından stres kavramı açıklanmaya çalışılacaktır.

Yazında stres kavramının ilk defa 17'inci yüzyılda “elastiki nesne ve ona uygulanan dış güç arasındaki ilişkiyi” tanımlamak amacıyla fizikçi Robert Hook tarafından kullanıldığı görülmektedir (Aydın, 2004: 51). Hooke, köprüler gibi fiziksel yapıların üzerine gelen yükleri taşımaları için nasıl tasarlanmaları gerektiği hakkında çalışırken, “yük” kavramını yapı üzerindeki ağırlık, yükün bindiği alanı “stres”, yapıdaki yük ve stresin etkisi ile meydana gelen bozulmayı ise “gerilim” şeklinde tanımlamıştır. Fizik alanından farklı disiplinlere geçerken kullanımı farklılaşsa dahi günümüzde stresin, biyolojik, sosyolojik veya psikolojik sistem üzerindeki dış yük veya talep olduğu kabul edilmektedir (Lazarus, 1993: 2).

Başlarda fizik ve mühendislik alanlarında kullanılan sonrasında biyoloji, psikoloji ve yönetim bilimlerinin de ilgi alanı haline gelen stres hakkında, sanayi toplumlarındaki süratli değişimlerin insan üzerinde bıraktığı etkiler dolayısıyla birçok araştırmalar yapılmıştır. Duygusal tepkilerin hastalıklara meydan verebilecek fiziksel değişimler ile alakasını ilk kez 1914 yılında Walter Cannon araştırma gereği duymuştur. Cannon stresi “istenmeyen çevresel etkenlerden dolayı bozulan fizyolojik iç dengeyi yeniden kazanmak için gerekli olan fizyolojik uyarılardır” olarak tanımlamıştır (Aydın, 2004: 51).

Biyolog Walter Canon ve Endokrinolog Hans Selye'den sonra, stres mefhumu artık psikoloji biliminde de kullanılmaya başlanmış ve 1944 senesinde ilk defa Psikoloji Özetlerinde yerini almıştır. 1950'lerden itibaren de psikoloji alanında çok yoğun bir şekilde araştırılan konulardan biri haline almıştır (Akman, 2004: 42).

Selye'ye göre stres, gerçekte bedendeki yıpranma miktarıdır. Stres bize, vücudumuza hasar verme fikri veya anksiyete, düş kırıklığı, bitkinlik gibi kötü zihni süreçleri çağrıştırır. Bu tanım stresin yalnızca vücudumuzda hasar bırakan bir durum olduğunu ifade etmektedir (Akman, 2004: 41). Selye'nin 1976 senesinde yapmış olduğu ve günümüzdeki tanımına en yakın olan "vücudun herhangi bir dış talebe verdiği özel olmayan tepki" şeklinde tarif edilen stres, yine Selye tarafından "bir kişinin duygularında düşünce süreçlerinde veya fiziki şartlarında, kişinin çevresi ile baş edebilme gücünü tehdit eden bir gerilim durumu" şeklinde tarif edilmektedir. Lazarus(1985) stresi "kişiden kaynaklanan bireysel dayanma gücünü aşan, bireye göre kendisini tehdit eden ilişkilerin toplamı" şeklinde ifade etmektedir (Turunç ve Çelik, 2010a: 186).

Ulusal yazında stres konusunun incelendiği araştırmalarda stres kavramının açıklanmasına yönelik olarak aşağıda sıralanan tanımlamaların verildiği görülmektedir;

Stres, kişilerin fizyolojik ve psikolojik bünyeleri üzerinde etkili olan, insanların tutumlarını, çalışma verimlerini ve diğer bireylerle iletişimlerini kötü etkileyen, psikolojik bir durumdur (Tutar, 2004: 190).

Stres, kişi üstünde hususi fiziksel veya ruhsal istekler oluşturan herhangi bir dış faaliyet, durum ya da hadise neticesinde gerçekleşen ve kişisel özellikler ya da ruhsal süreçlerle meydana gelen uyum tepkisidir (Büte, 2011: 180).

Stres, talepler ve kaynaklar arasındaki dengesizlik neticesinde meydana gelen bir durumdur (Kaya ve Kaya, 2007: 43).

Stres, iç ve dış çevreden meydana gelen faktörlerin, kişi açısından tehdit unsuru olarak algılanması sonucunda fizyolojik ve ruhsal boyutlarda meydana gelen çokça uyarılma durumudur (Aydın, 2010: 3).

Stres, bireyin dâhil olduğu ortam ve çalışma şartlarının, kişiyi etkilemesi neticesinde, bedeninde özel biyokimyasal salgılar meydana gelmesi, bulunduğu şartlara uyum sağlaması amacıyla ruhsal ve fiziksel olarak, eyleme geçme durumudur (Tutar, 2004: 189).

Stres, birey ile etrafının iletişimi neticesinde meydana gelir. Stres, kısıtlama, olanak ve taleplerle alakalıdır. Stres, organizmanın tamamını etkisi altına alır ve stres denetlenebilir bir reaksiyon değildir (Soysal, 2009: 19).

Bireylerin sağlığı ve mutluluğu açısından bir tehdit unsuru, bir uyarı olarak görülen ve yeterli bilgiye sahip olmadan yaşanan durumlara gösterilen, net olmayan

fizyolojik ve psikolojik tepkiye stres denir. Çevrenin mevcut tedirgin edici durumuna gösterilen fiziksel ve duygusal tepkidir (Akgemci, 2001: 302).

Stres tüm durumlarda olumsuz değildir. Genel anlamda üç çeşit stres mevcuttur. Bunların birincisi normal strestir. Normal stres bireyin kendi kapasitesinden faydalanması için gereklidir ve kişiye faydalıdır. İkincisi düşük strestir; bu durumda yaratıcı gerilim oluşmaz böylece insanlar kendilerini harekete geçirecek enerjiyi kullanamazlar. Üçüncüsü ise aşırı strestir; insanlara korku ve panik hâkimdir, kendi kabiliyetlerinden tam anlamıyla faydalanamazlar (Tutar, 2004: 191-192).

Meyer Friedman ve Rosenman'a muayeneye gelen hastalarının oturduğu sandalyeleri tamir etmek için gelen döşemecinin, sandalyelerin çoğunun yalnızca ön taraftan yırtıldığını bildirmesi üzerine, iki kalp doktoru da hastalarının genelinde endişeli bir yapıya sahip olduklarını ve otururken zor zamanlar geçirdiklerini fark etmişlerdir. Bu gözlemin üzerine kendi klinik uygulamalarını da esas alan Friedman ve Rosenman hastalarının iki farklı davranış tipi gösterdiği neticesini elde etmişlerdir. Araştırmaları sonucunda farklılıkların kişilik temelli olduğu anlaşılmıştır (Durna, 2005: 276-277). Bu çalışmada stresten herkesin farklı oranda ve şekilde etkilendiği tespit edilmiştir. Bunun üzerine Friedman ve Rosenman nasıl bir kişiliğin strese ve verdiği hasara müsait bir yapıya sahip olduğunu bulmaya çalışmışlardır. Bu araştırmaların sonucunda ise A tipi kişilik kavramı ortaya çıkarılmıştır. A tipi kişiliğe sahip bireyler; “yoğun dürtüleri olan, saldırgan, ihtiraslı, rekabetçi, yapılması gereken birçok işin baskısını üzerinde hisseden ve zamanına karşı yarışan” kişilerdir. A tipi kişilik biçiminin tam zıttı olan B tipi kişiliğe sahip bireylerde; “gevşek, sakin ve zaman baskısını hissetmeyen” kişilerdir. A tipi kişilik biçimine sahip olan bireyleri belirleyen üç ana nitelik mevcuttur. Bunlar; “rekabet içinde başarıya ulaşma çabası, abartılmış bir zaman darlığı, saldırganlık ve düşmanlıktır”. Ancak dünyada hiçbir birey A tipi ve ya B tipi kişilik türünün tüm niteliklerini taşımaz. Önemli olan söz konusu davranışların yoğunluğudur (Baltaş ve Baltaş, 1996: 146-147).

Literatürde stresi açıklamak amacıyla oluşturulmuş pek çok stres kuramı mevcuttur (Akman, 2004: 45). Ancak bu çalışmada birçok stres kuramına temel teşkil eden iki kuram olan biyolojik temelli Genel Uyum Sendromuna, psikolojik temelli Bilişsel-Transaksiyonel Kurama yer verilecektir.

Genel Uyum Sendromu: Hans Selye'ye göre strese maruz kalan birey, birtakım aşamalardan geçmektedir. Bu durum “Genel Uyum Sendromu” olarak

adlandırılmakta ve üç aşamadan meydana gelmektedir. Bu aşamalardan ilki “alarm aşaması”, ikincisi “direnme aşaması” ve son aşama ise “tükenme aşamasıdır” (Giray ve Şahin, 2014: 9). Alarm aşaması, stresle karşılaşıldığında gösterilen ilk reaksiyonlarla semptomları barındıran kısımdır. Organizma, bedenin stresle mücadele etmesi amacıyla endokrin bezlerinden hormon salgılayarak kendisini koruma altına alır. Direnme aşamasında kişi, ilk aşamaya nazaran daha rahatlamıştır ve durum ile alakalı daha gerçekçi düşünmeye başlamaktadır. Bünye kaybettiği dengeyi tekrar sağlamaya çabalamaktadır. Başardığı halde stresin fiziksel etkileri yok olmaktadır. Ters bir halde kaygı, kötümserlik, tedirginlik, isteksizlik ve ilgisizlik gibi semptomlar kesilmez ve sonrasında tükenme aşaması gelir. Son aşama olan tükenmede ise kişi artık strese karşı direnme kuvvetini kaybetmiş haldedir. Bireyde bazı fiziksel ve ruhsal hasarlar ortaya çıkabilir. Bu aşamanın bitiminde, kişide bunalım veya farklı sağlık sorunları ortaya çıkabilmektedir (Günday ve Keleş, 2017: 682-683).

Bilişsel-Transaksiyonel Kuram: Bu kurama göre gerçekte mühim olan hadiseler değil, bireyin yaşananları algılama ve yorumlama şeklidir. Kurama göre kişinin yaşananlara yüklediği anlam mühimdir. Bundan dolayı bireyin yaşananları algılaması ve olayla mücadele edebilecekse kabiliyetlerini değerlendirmesi, söz konusu olayı “stres verici” olup olmadığını yorumlamasına sebep olur. Lazarus(1993), birey bir olayı stres verici şeklinde algılamadığı müddetçe hiçbir olayın stres verici olmadığını öne sürmektedir. Lazarus(1993) bu düşüncesini savunurken birincil ve ikincil değerlendirme aşamalarına değinmektedir. Birincil değerlendirme; “kişi olayın kendisi için ne kadar önemli olduğunu değerlendirir ve olayı kendisi için tehdit edici, kayba neden olan ya da zarar verici bir durum olarak yorumlayabilir”. Birey bir olayı tehdit edici bir durum şeklinde yorumlarsa, yani “stres verici” şeklinde tanımlarsa, o esnada ikincil değerlendirme aşaması da başlamıştır. Bu aşama, bireyin stresli mücadele etme kabiliyetlerinin ve kaynaklarının, durumla baş etmek için yeterli gelip gelmeyeceğinin zihinsel değerlendirilmesidir. Kişi bu değerlendirme neticesinde, durumla baş edebileceği sonucuna varmışsa, stres tepkisi vermeyecektir; fakat olayla mücadele edemeyeceği neticesine varmışsa, olayı “stres verici” olarak değerlendirip stres tepkisi gösterecektir (Akman, 2004: 50-51).

3.2. ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI

İş yaşamında strese neden olan en önemli unsurlardan biri, çalışma ortamıdır. Çalışma ortamları, çıkar çatışmalarının fazlaca olduğu yerlerdir. Çalışma ortamları formel ilişkilerle, enformal ilişkilerin çelişkinin meydana geldiği ortamlardır. Çalışanların kişiliği ile alakalı olarak meydana gelen, türlü isteklerinin gerçekleştirilememesi ya da istem dışı vazifelerin, kişi tarafından yerine getirilme mecburiyeti, örgütleri stresli ortamlar haline getirmiştir (Tutar, 2004: 203).

Örgütü, birden fazla bireyin bir arada ve birlikte çalıştıkları, sosyal açık bir yapı olarak ifade etmek mümkündür. Çalışma hayatında belli görevleri gerçekleştiren çalışan, örgüt ortamından kaynaklı örgütsel stres ile yüz yüze kalabilmekte ve bu durum iş stresi olarak tanımlanmaktadır (Akyar, 2011b: 202-203). İş stresi personelin çalışma ortamında karşılaştığı, yorumladığı ve zorlu iş beklentilerine verdiği tepkilerden meydana gelen süreci tanımlamaktadır. İş stresi genel anlamıyla personelin; “devamsızlık yapmalarına, kendilerini işlerine tam olarak verememelerine, kapasitelerini gösterecek performansı sergileyememelerine, yüksek işten ayrılma niyeti göstermelerine ve görevlerinden düşük düzeyde tatmin olmalarına” sebep olmaktadır (Sökmen ve Şimşek, 2016: 610).

S. Freud, “İnsanın sağlığını koruyan iki faktör vardır. İşini sevmesi ve hayatı sevmesi” demiştir. Benzer biçimde Hans Selye ise stresle mücadelenin yolunu şöyle bulmuştur: “Stresten kurtulmak için görevinizi en iyi şekilde yapın” (Baltaş ve Baltaş, 1996: 75). Stres; aşırı ses, aydınlık, sıcaklık, fazlaca veya az mesuliyet ve aşırı veya az denetim sonucunda meydana gelir. Ancak aynı ortama maruz kalan tüm çalışanlar, aynı tepkiyi vermezler. İş başarıma isteği fazla olan bir kişiyi görevle alakalı baskı motive ederken; başka bir kişide ise işi yapmakta isteksizlik duyma gibi davranışlar sergilemesine sebep olabilir. Bu nedenle stresin olumlu olarak nitelendirildiği durumlarda vardır. Bazı durumlarda, bilhassa çalışma ortamlarında personelin kabiliyetine ve çalışma gücüne destek olan bir enerji olarak çalışana yararı olabilir (Akgemci, 2001: 302).

İş hayatında stres yaratan faktörleri, Janke şu şekilde sınıflandırmıştır (Aksoy ve Kutluca, 2010: 460):

1. Işık, ses gibi dikkat dağıtabilen etkenler,
2. Temel ihtiyaçların karşılanamamasından kaynaklı gerginlik “uykuyu alamama, yeterli beslenememe vb.”,

3. İş ile alakalı etkenler “sınav, denetlenme, sıkıcı iş ortamı v.b.”,
4. Sosyal etkenler “ayrımcılık, toplumla ilgili sorunlar, kişisel sorunlar vb.”,
5. Diğer stres etkenleri “kararsızlık, gelecekle ilgili belirsizlik v.b.”.

Bu sınıflandırma yapılırken iş ile direkt alakalı unsurlar; “iş hayatındaki mesleki gelişme, personelin örgütteki rolü, örgüt harici sosyal ilişkiler ve örgütsel iklim” gibi temel konulardan bazılarının göz önüne alındığı görülmektedir (Aksoy ve Kutluca, 2010: 460).

Yates(1986), iş çevresi ile alakalı stres faktörlerini daha kapsamlı bir şekilde ele almıştır. Yates’e göre kişinin iş hayatı ile alakalı meydana gelen stres faktörleri; “kişiler arası çatışmalar, rol belirsizlikleri, sorumluluk, yoğun iş yükü, mekân ve yer sorunları, kaynakların dağılımında dengesizlikler, katılım, zaman darlığı ve iş yetiştirme telaşı, iş güvensizliği, yetersiz veya hızlı terfi” gibi etmenler mühim örgütsel stres faktörleridir (Aktaran Tutar, 2004: 225).

Örgütteki stres faktörlerini F. Luthans(1992) dört gruba ayırarak açıklamıştır. Bunlar (Aktaran Ertekin, 1993: 12):

1. Örgütsel politikalar (adaletsiz başarı değerlendirilmesi, ücret eşitsizliği, sürekli yer değişikliği yapılması)
2. Örgütün yapısal özellikleri (yönetimin tek elde olması, kararlara katılımın olmayışı, terfi imkânının olmayışı)
3. Fiziksel koşullar (yüksek ses, sıcak veya soğuk, hava kirliliği)
4. Örgütsel süreçler (iletişim yetersizliği, yetersiz geribildirim ve bilgi)

Bu çalışmada, liderlik tarzından kaynaklı stres kaynaklarına ve yapılan sınıflandırmaların ortak noktası olan iki ana örgütsel stres kaynağına değinilmiştir. Bunlar; örgüt yapısı ve örgüt ikliminden kaynaklanan nedenler ve yapılan işin niteliğinden kaynaklanan nedenlerdir.

3.2.1. Liderlik Tarzından Kaynaklanan Nedenler

Günümüzde organizasyonlardaki liderlik tarzının personel üzerindeki etkisi oldukça büyük bir öneme sahiptir. Teknoloji ve zaman geliştikçe organizasyonlarda yalnızca "yönetici" odaklı değil, aynı zamanda işgöre rehberlik de yapacak "liderlere" ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanları dikkate almayan işe odaklı liderlik

tarzında personelin moral ve motivasyonları, iş doyumu, iş tatmini gibi unsurların az bir seviyede olması ya da olmaması personelin organizasyona ve lidere karşı olumsuz düşünceye sahip olmasına sebep olmaktadır. Bu nedenle personelin görevine ve çevresine karşı edindiği negatif düşünceler görevinden soğumasına, yorgunluk, iş yapmama isteği, stres ve meslek hastalıkları gibi problemlerin ortaya çıkmasına yol açacaktır (Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012: 148).

Liderin örgütsel iletişim sisteminin noksanlığı ve ya hiç olmaması, yetki ve sorumluluk kusurları, personelin kararlara katılım seviyesinin düşüklüğü strese yol açabilir (Soysal, 2009: 24). İnsanların büyük bir kısmı yalnızca maddi gelir elde etmenin ötesinde, iş tatmini ve anlamlı sosyal ilişkiler edinme isteğindedirler. Yöneticisinden takdir görmeyen, örgütte beklediği sosyal ilişkileri edinemeyen personel açısından örgüt sıkıcı bir hâle gelecektir (Cam, 2004: 5).

İşe odaklı davranışlar sergileyen otokratik liderlik tarzına sahip yöneticiler çalışanlarının fikir ve düşüncelerini önemsemeyen, personeli yönetim haricinde tutan, hedeflerin, planların, politikaların saptanmasında işgörenlere söz hakkı tanımayan liderlerdir. Bu niteliklere sahip liderlerin yönettiği organizasyonlarda bir müddet sonra işgörenlerde iş baskısının oluşmasına bu sebeple de aşırı stres ve gerilim yaşayan personelde fiziksel problemlerin yanı sıra, depresif duygulanım, güvensiz, desteksiz hissetme, umutsuzluk ve agresiflik gibi ruhsal sorunlara ve işgörenin kendisine, görevine ve hayata karşı olumsuz düşünce ve davranışlar geliştirmesine yani tükenmişliğe neden olmaktadır (Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012: 148-149). Otoriter yönetim tarzı ile oluşturulan örgüt iklimi, gerilim, korku ve endişeye meydan verecek özelliktedir. Devamlı olarak baskı altında ve ceza verileceği endişesi içerisinde görevini yerine getiren birey, doğal olarak stres yaşayacaktır (Soysal, 2009: 23-24).

İşletmelerinde katılımcı liderlik tarzını benimseyen liderler, çalışanlar üzerindeki baskı ve gerilimi azalttığı için stresi azaltmada ve ya önlemede başarılı olur. Bu sebeple işletmelerde etkili bir stres yönetimi uygulanması için, katılımcı liderlik tarzının da içinde olduğu uygulamalar esas alınarak yürütülmelidir (Özbek, 2008: 96). Liderler, işgörenleri etkin ve verimli şeklide işe kazandırabilmek için gerek işletmeyle ilgili gerekse çalışanların işleriyle ilgili olsun çalışanların görüş ve önerilerini almalı, bu şekilde onların karşılaştıkları olumsuz stresin çözümüne yardımcı olmalıdır (Özbek, 2008: 99).

3.2.2. Örgüt Yapısı ve Örgüt İkliminden Kaynaklanan Nedenler

İş ortamlarının tasarımının, insanların fiziksel, duygusal ve düşünsel özelliklerinin dikkate alınmadan yapılması, örgütleri başlı başına bir stres kaynağı haline getirmektedir (Tutar, 2004: 211). Örgüt yapısına ayak uydurmaya uğraşan çalışan, örgütün diğer bireylerine kendini benimsetmek maksadıyla özgürlüğünden ve kişiliğinden taviz vermek zorunda kalabilmekte, bundan dolayı da personelin stres yaşamaması ihtimalini artırmaktadır. Bu çalışanlardan bazı zamanlarda görevlerinin dışında diğer çalışanların görevlerini de yapmaları istenebilir. Kişinin kendi görev tanımında olmayan ve ya diğer çalışanların sorumluluğunda olan görevleri gerçekleştirmek zorunda olması çalışanlar için stres kaynağı olabilmektedir. Örgütlerin hiyerarşik bir yapı, resmiyet ve mesafe gerektirmesi sebebiyle, soğuk bir örgüt iklimi oluşmasına neden olmaktadır. Elverişli olmayan örgüt iklimi, personelin iş tatminini olumsuz yönde etkileyerek, strese girmelerine sebep olabilir (İştar, 2012: 5).

Örgüt yapısı ve örgüt ikliminden kaynaklanan nedenler sıralanacak olursa:

Yönetime Katılma: Çalışanın örgüt ortamında karar verme aşamasında aktif rol oynayıp oynamaması stresin oluşumunu etkilemektedir. Özellikle işgörenleri etkileyen konularla alakalı olarak kişilerin düşüncelerinin alınmadığı bir ortamda herkes strese maruz kalacaktır (Cam, 2004: 5). Örgütsel kararlara dâhil edilmeyen bir personel, kendisini örgütün üyesi olarak algılamayacak ve bir gruba dâhil olmanın zevkini tadamayacaktır (Şahin, 2005: 54). Örgütlerde “çalışanların kararlara katılım düzeyinin azlığı” stres oluşumunda önemli bir etken olarak kabul edilmektedir (Soysal, 2009: 24).

Değerlendirme ve Terfi Mekanizmaları: Örgütte adaletli olmayan yöntemlerle yapılan performans değerlendirmeleri, görevlendirmeler ve terfiler, uygunluk esasına oturmadığı için çalışanların kendi aralarında çatışma meydana getirir bu da strese neden olmaktadır (Cam, 2004: 4).

Rol Çatışması: Üst kademenin talimatıyla, alt kademedekilerden yapılması beklenenleri gerçekleştirmek ara kademe olan personel için çoğu zaman zordur. Çoğunlukla bu tür vazifelerde bireylere verilen mesuliyetle yetkiler aynı değerdedir. Ara kademedeki personel sınırlı yetkileriyle sorumluluklarını yerine getirmek mecburiyetindedir. Bu ise çoğu kez alt ve orta kademeler arasında çatışmaya yol açar (Baltaş ve Baltaş, 1996: 88-89).

Rollerdeki Belirsizlik: İşin gereği yeterli ölçüde açıklanmamışsa veya çalışanlar görevini tam olarak bilmiyorsa stres ortamı oluşacaktır (Cam, 2004: 4).

Sorumluluk: Başka çalışanların sorumluluğunu yüklenmek bireylerde gerginliğe yol açan bir stres kaynağıdır. Başka çalışanların da mesleki gelişiminin sorumluluğu bir çalışana verilmiş ise birey kendisini stres altında bulabilir (Cam, 2004: 5).

Rekabet: Örgütlerdeki rekabet, çalışanları gelişmeye zorlar. Ancak, rekabetin fazlası personel açısından örgütü yaşanmaz hale getirir (Cam, 2004: 6).

Teşvik Edici Ödeme Sistemleri: Prim sistemi olan örgütler çalışanları çalışma hızlarını artırmaya zorlar. Prim sistemi dâhilinde personel güvenli çalıştıklarından değil, hızlarını artırdıklarından dolayı ücretleri yükseleceğinden, bu durum çalışanlar arasında rekabetten kaynaklı düşmanca duygulara neden olur (Baltaş ve Baltaş, 1996: 81).

İşletme İçi İlişkiler: Bireylerin yer aldıkları gruplar da stres için potansiyel bir kaynak olabilmektedir. Grup stres kaynakları üç bölümde incelenmektedir: Grup içinde kaynaşmanın ya da birlikteliğin olmaması, grubun üyeleri arasında sosyal destek eksikliği ve bireyin kendi içinde, kişiler arasında ve grup içinde çatışma olmasıdır. Örgüt tasarımı, yöneticinin ya da denetleyicilerin yasaklamalar ve engellemelerinden ya da grubun diğer üyelerinin iletişime kapalı olmasından dolayı çalışanlar arasında kaynaşma eksikliği yaşıyorsa, bu durum stres kaynağı olabilmektedir. Bunun yanında çalışanlar bağlı oldukları grubun bir ya da daha fazla üyesinin desteğinden büyük ölçüde etkilenmektedirler. Problemlerini ya da mutluluklarını diğerleriyle paylaşarak kendilerini daha iyi hissedebilirler. Bu tür bir sosyal destek eksikliğinde çalışanların stres düzeyleri artabilmektedir (Kaya ve Kaya, 2007: 47).

Dedikodu: Bireyler kendilerinde hissettikleri yetersizlikleri başkalarının arkasından konuşarak, insanların hareketlerinden kendilerince manalar çıkararak yok etmeye çalışırlar. Dedikodu çalışma ortamlarında önemli miktarda zaman ve enerji kaybına meydan verdiği gibi, kişisel ilişkilerde de çatışmalara sebep olur (Baltaş ve Baltaş, 1996: 91).

İletişim Eksikliği: Duygusal iletişimsizlikten yoksun işletmeler, beraber çalışan bireylerin tatmin olmamasına ve sağlıklı ilişkiler kurmalarına engel olmaktadır (Tutar, 2004: 232).

Bunlara ücret eşitsizlikleri, yükselme olanaklarının azlığı, aşırı formalite, yetersiz bilgi ve yöneticilerin ilgisizliğini de ilave etmek mümkündür (İştar, 2012: 6; Ertekin, 1993: 12-13).

3.2.3. Yapılan İşin Niteliğinden Kaynaklanan Nedenler

Her görevin belirli bir mesuliyet ve risk gerektirmesi, onu dolayısıyla bir stres faktörü haline getirir. İşin stres faktörü haline gelmesinde türlü etmenler tesir eder. Yates(1986) iş ile direkt alakalı stres etmenlerini şöyle sıralamıştır; yetersiz fiziksel şartlar, vakit darlığı ve iş yetiştirme endişesi, aşırı iş yükü, bilgi fazlalığı, iş akışı ve teknik problemler, iş tanımlarının net olmaması bireyi strese sokan olumsuz çalışma koşullarıdır (Aktaran Tutar, 2004: 228).

Yapılan işin niteliğinden kaynaklanan nedenler sıralanacak olursa:

İşin Gerektirdiği Teknolojik Bilgi: Örgütteki her teknolojik yenilik, yeni kabiliyet, bilgi ve yeteneği gerekli hale getirir. Çalışanın bu gereklilikleri yerine getirememesi halinde, noksanlık hissi ile beraber stres ve gerilim yaşanacaktır (Tutar, 2004: 228).

Vardiyalı Çalışmak: Vardiyalı çalışmak personelin doğal biyolojik, psikolojik ve sosyal yaşam kalitesini kötü yönde etkiler. Bu çalışma şekli bedenini doğal biyolojik yapısı ile ters düşmesinden kaynaklı geçmeyen yorgunluğa, kişinin aile ve özel hayatının bozulmasına neden olur (Baltaş ve Baltaş, 1996: 81).

Çalışma Düzeni: Modern çalışma düzeni, gerçekleştirilecek işlemleri gün geçtikçe daha az ustalığa ihtiyaç duyulan, iş başarmaktan kaynaklanacak, hiçbir doyum duygusu tattırmayan, ancak personeli fazlaca makine denetimi altında tutan daha küçük birimlere ayrılmıştır (Baltaş ve Baltaş, 1996: 82).

Rolde Belirsizlik: Görevinin maksadını bilmemek, görevinin genel tabloda ne gibi bir önem taşıdığından haberi olmamak, işgörenlerde gerginliğe ve isteksizliğe neden olmaktadır. Benzer olarak bireyin görev sınırlarının net olarak belirtilmemiş olması, çalışanları çelişkiye düşürmektedir (Baltaş ve Baltaş, 1996: 89).

Zaman Sınırlamaları: Bazı görevler net zaman kısıtlamalarına sahiptir. Bu durum bireylerin kişilik yapılarına ve sorumluluklarını algılamalarına göre mühim bir stres kaynağı oluşturabilir (Baltaş ve Baltaş, 1996: 90).

Aşırı İş Yükü: Aşırı iş yükü, iki gruba ayrılabilir, bunlar; ilk grup niceliksel iş yükü; ikinci grup ise niteliksel iş yüküdür. Niceliksel iş yükü, çalışanın

gerçekleştireceği belli bir görev için “zamanın yetersizliği”, belli bir sürede gerçekleştirilecek “çok farklı işlerin olması” ile “yapılacak işlerin fiziki olarak ağır ve yorucu olması” olarak ifade edilebilir. Buna göre, bazı görevlerin önceden tespit edilen bir zamanda gerçekleştirilmiş olmasını gerektiren çalışma sistemi, gerilim meydana getiren aşırı yüklenme çeşididir. Niteliksel iş yükü ise gerçekleştirilecek görev için lazım olan kabiliyetler ile işi gerçekleştirecek bireyin kabiliyetleri arasında, çalışanın aleyhinde bir uyumsuzluğun olması halidir. Buna göre, işi gerçekleştirecek olan personel görev için gerekli olan bilgiye, yeteneğe ve kişisel niteliklere uygun olmadığı takdirde, görev kendisi için güç olarak algılanacaktır (Cam, 2004: 3).

Az İş Yükü: Aşırı iş yükü nasıl strese neden oluyorsa, bazen az çalışma da aynı şekilde strese neden olabilmektedir. Az iş yükü, personelin kabiliyetini kullanması gerektiğinde kabiliyetin çok az bir kısmını kullandığında meydana gelmektedir. İş hacminin düşüklüğü ya da kişinin yeteneklerinin altında olması çalışan açısından işin sıkıcı olarak algılanmasına neden olabilir. Niteliksel ve niceliksel ayırım az iş yükü için de yapılmaktadır. Niceliksel az iş yüküne göre zamanının büyük bir kısmını oturarak geçiren, az iş yapan çalışanların geneli sıkıntı yaşamaktadır. Buna karşın tekrar eden, rutin ve zekânın kullanılmadığı işlerde yani niteliksel az iş yükü de bireylere sıkıntı ve stres vermektedir. Fazlaca kolay, hep aynı modda ilerleyen işlerde çalışanların sağlığı da bu durumdan kötü şekilde etkilenmektedir (Kaya ve Kaya, 2007: 47).

3.3. STRESİN BELİRTİLERİ

Stresli çalışma hayatı, çalışanların duygusal olarak sinirli olmalarına, başka insanlarla anlaşmakta zorluk çekme ve tutarsız kişilik özellikleri sergilemelerine neden olabilir. Bundan dolayı stres yükü çok olan kişilerde; “telaşlanma, mutlu olma davranışı sergileyememe, kararlara katılamama, sabırsızlanma, alıngan olma, sürekli eleştirme, yapıcı öneriler sunmada zorlanma, inisiyatif kullanmada zorlanma, uzun süre çalışmama, empati becerisi sergileyememe, unutkanlık” gibi özellikler daha çok görülür (Güney, 2011: 316).

Davranışlarda farklılıklar, kişinin strese yaşadığının bir göstergesidir. Stres altındaki bireyler, en küçük problemde bile büyük tepkiler sergileme, isteksiz çalışma, bunun neticesinde başarısız olmak, normal şartlarda olağan karşılanan bir tartışmaya

girmek istememek, kendisini devamlı olarak kötü hissetmek gibi durumlar stresin belirtileri olabilir (Tutar, 2004: 194).

Strese maruz kalan bireyler, çoğunlukla çabuk sinirlenirler ve önemli olmayan olaylara dahi sert tepkide bulunurlar. Bu kişilerin uyku düzenleri bozulur, gün geçtikçe daha yorgun ve mutsuz olurlar. Sürekli şüphe hissederler, kendilerinin işleri haricinde arkadaşlarının görevlerinin de kontrol etmeye çalışırlar. Gerginlik artıkça, tansiyonları yükselir, hafızaları zayıflar ve konsantrasyon sorunu yaşarlar (Aksoy ve Kutluca, 2010: 462). Bireyler sahip oldukları kişilik yapılarına ve zihinsel özelliklerine göre stres yaşadıklarında psikolojik tepki olarak; “geri çekilme, kabullenme, karşı koyma veya korku endişe, depresyon” gibi duygusal sorunlar yaşayabilirler. Diğer yandan dikkat dağınıklığı, farklı konular arasında ilişki kurmada zorlanma, saplantılı düşünceler zihinsel düzeydeki sorunlardan bir kısmıdır (Akyar, 2011b: 211).

İnsanlar bireysel bütünlüğüne yönelik hissettiği tehditlere karşı, özellikle zihinsel aşamada başarılı bir savunma gösteremezse, mücadele edemediği streslerin yoğunlaşan etkileri neticesinde davranışlarında gözlenen bir takım belirtiler şunlardır (Baltaş ve Baltaş, 1996: 31-32):

- Önemli veya önemsiz, önceleri kolaylıkla alınabilen kararları almakta zorlanma,
- Alışılmış davranış şekillerinde büyük farklılıklar,
- En iyi olan yerine garanti olanı tercih etmek,
- Bireysel kusur ve başarısızlıkları kafaya takmak,
- Sürekli hayal kurmak, düşüncelere dalmak,
- İnsanlara duyulan fazla güven veya güvensizlik,
- İş gerçekleştirmek için gerekli olan çabadan daha fazlasını göstermek,
- Gerçek problemler karşısında ilgisizlik,
- Sağlığa fazla düşkünlük,
- Ölüm ve intihar düşüncelerinin sıkça tekrarlanması.

3.4. STRESİN ÖRGÜT ÜZERİNDEKİ SONUÇLARI VE PERFORMANSA ETKİSİ

Stres, güdülenmeyi ve görevi yerine getirmeyi kötü olarak etki eden, kusur ve kazaları artıran bir etken olarak tanımlanabilir (Ertekin, 1993: 27). Çalışma hayatında meydana gelen stres, çalışanların doğal görevlerini yerine getirmesinde bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır ve kişinin fiziksel ve ruhsal olarak tepki göstermelerine neden olmaktadır. Kişinin davranışındaki bu farklılık işteki uyumu bozmakla beraber pek çok olumsuz neticeyi de birlikte getirmektedir (Cam, 2004: 2). Çalışanların birinde var olan stres diğer personeli de etkilemektedir (Ertekin, 1993: 25).

İş yapma arzusu olmayan iş görenlerden meydana gelen bir örgütten, verim beklemek gerçekçi olmayacaktır. Bu tür işgörenler, işi aksatır, devamlı olarak hata yapar, izin, rapor kullanarak örgütlerde çalışmayı istemez ve işe gelmemezlik yaparlar. Bununla birlikte iş arkadaşları ile ilişkileri zayıflar ileriki aşamalarda onlarla çatışmalara girerler. Bu durum başka bir stres kaynağı halini alarak örgüt içinde gün geçtikçe büyür ve neticesinde örgütü içten içe kemiren kısır döngü haline gelebilir (Aksoy ve Kutluca, 2010: 483). Aşırı stresin bireyler üzerinde değişik fiziksel, ruhsal ve davranışsal zararları olabildiği gibi, aşırı stres altındaki bir çalışan, örgüt için büyük zararlara sebep olabilir. Çalışma hayatında stresin örgüt üzerinde tesiri genel olarak; “performans düşüklüğü, personel devir oranının artması, iş kazalarının fazlaşması, işe devamsızlık, işten ayrılma ve örgütsel faaliyetlerde süreci bütünlük içinde kavrayamamaktan dolayı meydana gelen yabancılaşma” v.b. durumlar, stresin örgüte olumsuz etkilerinden bazılarıdır (Aksoy ve Kutluca, 2010: 462).

Stres örgütlerde çeşitli problemlere yol açar. Bu problemlerden bir kısmı, personel devir oranının artması, işe gelmeme, maliyetlerde artış ve böylece verimliliğin düşmesi sayılabilmektedir (İştar, 2012: 18). Bu bağlamda iş stresi genel olarak işgörenlerin devamsızlık yapmalarına, işlerine odaklanmakta sorun yaşamalarına, performans düşüklüğüne ve yüksek işten ayrılma niyeti göstermelerine neden olmaktadır (Sökmen ve Şimşek, 2016: 610). Çalışanların iş yerinde yaşadıkları stres seviyesiyle doğru orantılı olarak işten ayrılma niyetleri de artmakta, sonuçta yaşanan stres kişi için baş edilemeyecek seviyeye geldiğinde ya da daha az stresli bir seçenek olduğunda işgören işten ayrılmaktadır (Turunç, Tabak, Şeşen ve Türkyılmaz, 2010b: 121).

Örgütte lider ve personelin devamlı olarak strese maruz kalmaları, örgütte kalite, üretim ve verimlilik problemlerine, personelde tatminsizliğe ve moral düşüklüğüne, ast ve üst arasında anlaşmazlığa sebep olur. Stresin neden olduğu; “verim kaybı, işe devamsızlık, arttırdığı sigorta ve hastane masrafları, hırsızlık ve sabotaj, yol açtığı sakatlık ve erken emeklilik ödemeleri” sebebiyle örgütlere büyük bir masraf yüklediği ifade edilebilir (Soysal, 2009: 28).

Bunlara ek olarak stresin örgütsel sonuçlarına şunlar da eklenebilir:

- Konsantrasyon bozukluğu ve unutkanlık (Günday ve Keleş, 2017: 682).
- Yaratıcılığın azalması (Günday ve Keleş, 2017: 682).
- Tükenmişlik (Soysal, 2009: 28).
- Çalışma temposunda düşme ve yorgunluk duyma (Akyar, 2011b: 212).
- Sabırsızlık ve öfkede artış (Akyar, 2011b: 212).

3.5. STRESLE BAŞA ÇIKMA VE STRES YÖNETİMİ

Folkman, Lazarus ve arkadaşları (1986)'na göre stres, bireyin çevresiyle olumlu uyumunu tehlikeye sokan ve sahip olduğu kaynaklarını zorlayan veya aşan talepler karşısında kişi ve çevresi arasındaki etkileşimdir. Stres yönetimi ise, stresin meydana getirdiği duygusal gerilimi azaltma, ortadan kaldırma ya da bu gerilime direnme maksadıyla sergilenen davranışsal ve duygusal tepkilerin tamamıdır. Başa çıkma stratejileri problem odaklı ve duygu odaklı olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır (Lazarus ve Folkman, 1984). *Problem odaklı başa çıkma*, stres kaynağı olan olayı yok etme ya da etkisini minimuma düşürme maksadıyla, problem çözme ve alternatif yollar üzerinde yoğunlaşma gibi yöntemlerle, stresli durumu değiştirmeye yönelik davranışları içerir. Problem odaklı başa çıkmada; “kendini kontrol altında tutma, sorumluluğunu kabul etme, planlı bir biçimde problem çözme, sorun üzerinde olumlu olarak durma” gibi davranışlar bulunmaktadır. *Duygu odaklı başa çıkma* ise, stresin meydana getirdiği olumsuz düşünceleri kontrol etmeye çalışma ve olumlu bir düşünceye çevirmeye yönelik davranışları içerir. Duygu odaklı başa çıkmada; “kaçma-kaçınma, inkâr, sorundan uzak durma, sosyal destek arama, yüzleştirici başa çıkma, kuruntulu düşünme, zihinsel anlamda sorunla meşgul olmama” gibi davranışlar bulunmaktadır (Aktaran Terzi ve Çankaya, 2009: 2).

3.5.1. Bireysel Stres Yönetimi

Stres yönetimi, stres etkenlerinin meydana getirdiği duygusal gerilimi yok etme ya da azaltma çabasıdır. Stresle mücadelede bireysel yöntemlerin rolü oldukça büyüktür (Aksoy ve Kutluca, 2010: 464).

Bireysel başa çıkma yöntemlerinden bazıları şunlardır:

- **Bedensel Gevşeme:** Geliştirilmiş özel eğitim yöntemlerinden biriyle gerçekleştirilen ruhsal ve bedensel olarak rahatlama becerisidir. Bu beceri katılımcılara şahsi olarak kazandırılır (Akgemci, 2001: 304).
- **Kendi Kendini Yönetme:** Kişinin, kendi iç uyarılma seviyesini kontrol etme ve kışkırtıcı olaylarda kısmi olarak soğukkanlılıkla karşılık verme konularında, sahip olduğu becerilerdir (Akgemci, 2001: 304).
- **Yaşam Tarzının Yönetimi:** Kişinin hayatını, her konudaki gerilimleri ve ödülleri devamlı şekilde belli bir dengede tutabilmesi, zamanını ve faaliyetlerini, bu dengeyi tutabilmek için nasıl tasarlayacağı mevzusundaki karar alma yeteneğidir (Akgemci, 2001: 305).
- **Zihinsel başa çıkma yolları:** Gerilime ve uyumsuzluğa sebep olan faktörlerden uzak durma, zihinsel düzenleme ve dönüşüm yöntemlerini barındırır (İştar, 2012: 7).
- **Davranışla başa çıkma yolları:** Burada stresle başa çıkmanın en uygun yolu “A” tipi kişilik yapısının değiştirilmesidir (İştar, 2012: 7).
- **İnançla başa çıkma yolları:** Bireyin içsel olarak geliştiren, iç huzuru yaşamasını sağlayan, etik değerlere uygun olarak yaşamasını dayandırdığı inançları stresi yönetmede yararlı olabilmektedir (İştar, 2012: 7).

İşyerinde ortaya çıkabilecek strese karşı kişinin kendi başına yapabileceği birçok yöntem bulunmaktadır. Stresle başa çıkma ve stresi yönetme alanında çalışmalar yapan Klarriech(1994) stresle başa çıkabilme yolunu beş temel adımda özetlemiştir (Aktaran Şenyiğit, 2004: 115):

1. Aşama: “Stresle alakalı belirtileri fark edince, öncelikle yapmakta olduğunuz işi bırakın. Vücudunuzun size söylemek istediklerini dinleyin. Bir süre için huzur ve sessizliğe zaman ayırın. Huzur veren bir hayali zihninizde canlandırabilirsiniz veya kendi kendinize yatıştırıcı bazı sözcükleri ya da cümleleri tekrarlayabilirsiniz. Düzenli olarak belirli bir

sakinleşme tekniği uyguluyorsanız kendinizi kolayca yatıştırabileceğinizi anlamışsınızdır. Gevşeyip stres düzeyinizi indirdikten sonra daha berrak bir şekilde düşünmeye başlayabilirsiniz”.

2. Aşama: “İşin hangi evresinde altüst olduğunuzu, sinirlendiğinizi saptayın. Sonra kendi kendinize aklınızdan neler geçtiğini ve kendinize neler söylemiş olduğunuzu sorun”.

3. Aşama: “Kafanızda ne gibi mantıksız düşüncelerin dolaştığını bulmaya çalışın. Sizi neyin ve hangi düşüncelerin strese soktuğunu saptadıktan sonra bu düşüncelerin üzerine gidin, kendinizle küçük bir tartışmaya girin. Gerçek dışı ve mantıksız fikirlerinizi inceleyin ve sonunda daha mantıklı ve anlamlı bir şeye ulaşmaya çalışın. Fanteziye değil gerçeğe dayalı düşünceler üretin”.

4. Aşama: “Daha mantıklı ve akılcı fikirler üretebilmek için kendinizle tartışın. Artık daha berrak ve mantıklı düşünabildiğinize göre strese hangi davranışın neden olduğunu bulabilirsiniz”.

5. Aşama: “Eski, başarısız alışkanlıklarınızı kırmak için yeni bir şeyler yapmayı göze alın ve daha etkili, daha yeterli davranış biçimleri edinin. Kısacası daha başarılı olmanızı sağlayacak olan yeni davranışlar edinme riskini göze alın”.

3.5.2. Örgütsel Stres Yönetimi

Stres yönetimi, yoğun stresle mücadele etmek ve hayat kalitesini artırmak maksadıyla, koşulları değiştirme ve ya koşullara gösterilen tepkileri değiştirme şeklinde ifade edilir (Akyar, 2011b: 214). Çalışma hayatının yapısına uyum sağlamanın verdiği sorumluluk duygusu stres oluşturur. Lider ve yönetilenler arasında ortaya çıkan aşırı stres sebebiyle, örgütsel aktiflik azalabilir. Bu sebeple örgütlerdeki stres faktörleri tespit edilip, kontrol altına alınması gerekir (Tutar, 2004: 228). Yöneticilerin, çalıştırdıkları kişilerin yaşamlarındaki artan gerilime rağmen, performanslarını korumak ve geliştirmek gibi önemli bir zorunlulukları vardır (Tutar, 2004: 255).

İş stresi ile ilgili olarak Luthans (1992) tarafından geliştirilen ve örgütsel stres etmenlerini kapsayan modele göre uygulanabilecek örgütsel stratejiler şunlardır (Aktaran Ertekin, 1993: 30-32):

1- Destekleyici bir örgüt iklimi oluşturmak; Bugünün büyük ve karmaşık örgütleri esneklikten uzak, katı bir yapı ve kişisellikten uzak bir iklim geliştirmişlerdir. Bu durumun strese neden olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel kaynaklı

stresli durumlarla çalışanların başa çıkabilmesini sağlamak için katılımcı yönetim uygulamalarına ve iletişimin aşağıdan yukarıya doğru çalışabileceği düzenlemelere ihtiyaç duyulmaktadır.

2-İşten kaynaklanan stresi azaltmada başvurulan bir yöntem de işi zenginleştirerek düzenlemektir. Gerek işin özellikleri, gerekse işin esası ile ilgili etmenler motive edici bir etki yaratabilir.

3-Çatışmaları azaltmak ve örgütsel rolleri daha net bir şekilde açıklamak da stresle başa çıkmada kullanılan yöntemlerden birisidir.

4-Kariyer planlaması ve geliştirmesine değer vermek ve stresle ilgili danışma birimlerini oluşturmak da stresle mücadelede önemli bir başka konudur.

Bunlara ek olarak söylenebilecek örgütsel yöntemler şunlardır:

- Karara katılımın sağlanması: Katılımcı ortamın oluşması durumunda iş tatmini artar, iş ile alakalı huzursuzluk hissedilmez, kişinin kendisine duyduğu saygısı ve güveni artar, işiyle alakalı niteliklerini artırır ve bunları iyi kullanır. Örgüt çalışanları ile iyi ilişkiler geliştirir. Daha fazla iş ve sorumluluk yüklenir, işe karşı bağlılığı artar, verimi yükselir ve iş devamsızlığı azalır; inisiyatifini örgütün lehine kullanır. Bireyi karara katmanın hedefi kişide “bu kararın arkasında benimde iradem var, dolayısıyla kararın getirdiği sorumluluğu üstleniyorum” şeklinde bir düşünce oluşturmaktır. Özetle örgütlerde bireyin karara katılması, iş hayatında önemli bir gereksinim olan kendini gerçekleştirme ihtiyacını giderme imkânı sağlayacaktır. Bu sayede, çalışanın iş tatmini duyması mümkün olacaktır (Tutar, 2004: 231).
- Sosyal destek sağlama: Örgütle personel ast-üst ve arkadaşlar arasında sağlanan karşılıklı iletişim ve etkileşim kişilere sosyal destek sağlayıp, arkadaşlık gereksinimini karşılayacaktır (Akyar, 2011b: 219).
- Çalışanların rollerinin yeniden tasarlanması: Liderlerin astlarına görev verirken sorumluluk ve yetkinin dengeli olmasına dikkat etmeleri ve işgörenlerin değer yargılarını göz önünde bulundurmaları rol çatışmasını en az seviyeye indirecektir (Akyar, 2011b: 219).
- Aşırı iş yükünün ortadan kaldırılması: İki çeşidi vardır; ya çalışanın sorumluluğundaki iş miktarı çoktur ya da iş çalışanın gücünü aşacak şekilde zordur. Her iki ihtimalde de işgörenin fiziksel ve ruhsal sağlığının kötü yönde etkilenmesi çok yüksek bir olasılıktır (Akyar, 2011b: 220).

- Görevlerin zenginleştirilmesi: İşlerin zenginleştirilmesi stres kaynaklarının azalmasında yardımcı olmaktadır (İştar, 2012: 8).
- Örgüt yapısı adaletli ödüllendirme sistemine sahip olmalı, çalışanların kişisel gelişim ve becerileri artırılmalıdır (Akgemci, 2001: 307).
- Takım çalışmalarının yapılması desteklenerek çalışanların gruba bağlanması sağlanmalıdır (İştar, 2012: 17).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ

4.1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI

Çalışanların işten ayrılmalarının en mühim habercisi işten ayrılma niyetine sahip olmalarıdır. Bu sebeple bu düşünceye neden olan durumların belirlenmesi ve bu durumların ortadan kaldırılması büyük bir öneme sahiptir (Koçak ve Yücel, 2018: 684). Organizasyonlar için masraf arttırıcı ve zaman kaybına neden olan, bununla birlikte işletmedeki gruplar arasında sosyal ilişkileri zayıflatarak, personelin moralini kötü etkileyen ayrılma davranışının belirtisi olan işten ayrılma niyeti, personelin görevinden ayrılmasının gerçekleşmemiş olması ve organizasyondan ayrılmayarak, çalışmasının devamının sağlanmasına imkân tanınması konusunda büyük bir öneme sahiptir (Yavan, 2017: 66).

İşten ayrılma niyeti personelin mevcut şartlardan memnuniyetsizlik duymaları neticesinde görevinden ayrılmayı tasarlamaları şeklinde tanımlanabilir. Personelin işten ayrılmasının organizasyon için ciddi bir problem olması sebebiyle işten ayrılma niyeti yönetim araştırmaları içerisinde sıklıkla incelenen bir konudur. İşten ayrılma niyeti örgütün etkinliğini düşüren bir unsur olmasından kaynaklı olarak yapılan araştırmalarla işten ayrılma niyetine etki eden nedenler tespit edilmeye çalışılmaktadır. Bu çabalar neticesinde uygulamacılar personeli işten ayrılmaya sevk eden unsurları etkisiz hale getirebilmektedirler. Personelin işi hakkında edindiği düşüncelerde liderinin etkisi büyüktür. Personel liderlik tarzını olumlu olarak algıladığı zaman işten ayrılma niyetinde düşüş gözlenmektedir (Özcan, Vardarlier, Karabay, Konakay ve Çetin, 2012: 2-3).

Belli bir dönemde işten ayrılan çalışanların sayısının o dönemdeki mevcut çalışan sayısına bölünmesi ile elde edilen işgücü devir oranı işletmeler açısından önemli bir konudur. Yüksek işgücü devir oranı işletmenin yeni çalışan maliyetlerinin (çalışan arama, bulma, işe alma, eğitime maliyetleri gibi) artmasına, performansın azalmasına ve işletmenin imajının zedelenmesine neden olur. Bu sebeple çalışanların işten ayrılma oranlarının yüksek olması örgütler açısından istenen bir durum değildir. Çünkü uzun dönemli verimlilik sadece nitelikli çalışanların işe alınması ile değil bu çalışanların uzun vadede örgütte kalmalarını sağlamakla gerçekleşir (Koçak ve Yücel, 2018: 686).

Ulusal yazında işten ayrılma niyeti konusunun incelendiği araştırmalarda aşağıda sıralanan tanımların verildiği görölmektedir;

İşten ayrılma niyeti bilinçli ve istekli olarak örgütten ayrılmayı düşünmek olarak ifade edilir. İşten ayrılma niyeti genel itibariyle “gelecek altı ay içinde” gibi belirli bir zaman aralığında ölçölmekte ve işten ayrılmayı tasarlama ve başka iş arayışlarında bulunma gibi durumları da kapsamaktadır (Giray ve şahin, 2014: 3).

İşten ayrılma niyeti, çalışanın yakın bir zamanda örgütten ayrılma düşüncesi olarak tanımlanmaktadır. İşten ayrılma davranışının en belirgin öncüllerinden birinin işten ayrılma niyeti olduğu kabul edilmektedir (Kanten, 2014: 14).

İşten ayrılma niyeti, kişinin mevcut işini ciddi olarak bırakmayı tasarlaması şeklinde tanımlanmaktadır. İşten ayrılma niyeti aktif bir olarak başka iş arayışına girme, iş başvurusunda bulunma, iş görüşmelerinde bulunma gibi davranışlarla belli edebileceği gibi niyet yalnızca düşünce boyutunda da kalabilmektedir (Fındıklı, 2014: 138).

Günümüz dinamik iş hayatında örgütlerin yaşadıkları en büyük zorluklardan biri, yetenekli çalışanları örgütün bünyesine dâhil etmekten çok onların uzun vadeli hizmetlerini sağlamakdır. İşten ayrılma eğilimi, kısa bir vadede örgütten ayrılmak için bilinçli ve kasti istek olarak düşünölmekte ve geri çekilme, biliş sürecinde silsilenin son parçası olarak hesaba katılmaktadır. İşten ayrılma eğiliminin sosyal sistemin üyelik sınırları boyunca birey hareketliliğinin derecesi olduğu da söylenebilir (Yavan, 2017: 60). Çalışanların pek çoğu işten ayrılma düşüncesinde olsa dâhi bunu fiili olarak gerçekleştirmemektedirler fakat unutulmamalıdır ki işten ayrılma niyetine sahip olan personel, verimli ve etkin çalışamayarak iş tanımlarını tam olarak gerçekleştirmeyecektir (Ay ve Keleş, 2017: 196).

4.2. İşTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNCÜLLERİ

Personelin iş şartlarından memnun olmaması halinde sergilemiş oldukları yıkıcı ve aktif bir eylem olan işten ayrılma niyetinin kurumsal etkinliği kötü olarak etkilemesi bu durumu liderler için önemli hale getirmektedir. Bu sebeple işten ayrılma niyeti her kurum açısından önemli bir konu olup, nedenleri işe alım sürecindeki olumsuzluklardan, örgüt ikliminde yer alan unsurlara göre farklılık gösterebilmektedir (Günday ve Keleş, 2017: 684). Örgütlerin ileriye düşünerek personeline yaptığı yatırımlar ve bunların işletmelere yansıyan maliyetleri yüksek olduğundan dolayı

işten ayrılma niyetine etki eden dışsal, örgütsel ve kişisel faktörleri tespit etmek önemlidir (Yavan, 2017: 66). Özellikle 1980’li yılların başlarından itibaren birçok araştırmacı (Peters, Bhagat ve O’connor, 1981; Kramer, Callister ve Turban, 1995; Kalliath ve Beck, 2001), çalışanların görevlerinden neden ayrıldıkları sorusuna yanıt bulmaya çalışmışlardır. Araştırma bulguları birbirleriyle pek fazla uyumlu olmasa da genel itibariyle iş stresi, iş tatminsizliği, örgüt bağlılığının zayıf olması ya da hiç olmaması, kendini kontrol edememe gibi unsurların çalışanların işten ayrılma niyetine sahip olmasının öncelikli nedenleri olduğu iddia edilmiştir (Yavan, 2017: 62).

İşten ayrılma niyetinin nedenleri olarak; “iş yükü fazlalığının, rol belirsizliğinin, rol çatışmasının, algılanan adaletsizliğin, kötü yönetim tarzının, çalışanların refahına uygun olmayan insan kaynakları politika ve uygulamalarının, iş güvencesizliğinin, iş tatminsizliğinin ve çalışanlar arasındaki iletişimsizliğin” etkili olduğu belirtilmektedir. Ayrıca “yaş, cinsiyet, aile yaşamı ve kişilik” gibi kişisel yapının da işten ayrılma niyetine neden olduğu düşünülmektedir (Kanten, 2014: 15). İşgörenlerin çalışma ortamlarında yaşadıkları stres seviyesi yükseldikçe, işten ayrılma niyetleri de artmakta, netice olarak yaşanan stres kişi tarafından kontrol edilemeyecek seviyeye ulaştığında personel işten ayrılmaktadır (Turunç, Tabak, Şeşen ve Türkyılmaz, 2010b: 120-121). Ayrıca aşırı iş yükü algısı içerisinde olan personelin işinden ayrılarak başka iş bulma isteği artmaktadır (Çelik ve Çıra, 2013: 17).

Çalışanın kabiliyetleri ve işin gerektirdiği niteliklerle uyum yakalanmazsa performans zayıflığı, iş tatminsizliği ve sonucunda stres meydana gelecektir. Stres neticesinde muhtemel davranışlardan biriyse, işten ayrılmaz. İşten ayrılma ve çıkarılmaya neden olabilecek etkenleri üç gruba ayırmak mümkündür (İştar, 2012: 14; Örucü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 339):

1. İşletme dışı faktörler; genel itibariyle organizasyonun ve personelin dışında gerçekleşen, etki zamanı belirli olmayan ve organizasyonun kontrol etmesi zor olan faktörlerdir. Bu etkenlerin çıkış kaynağı olarak ülkede hâkim olan iktisadi, politik, toplumsal koşullar gösterilebilir. Bunlara ek olarak işsizlik oranı, alternatif iş olanakları gibi unsurlar söylenebilir.

2. İşletme içi etkenler; işletme dışı etkenlerin tersine kontrol edilmesi mümkün olan, zamanı ve sebebi bilinen etkenlerdir. Genellikle personel veya idareden kaynaklanan; yönetim tarzı, ücret, ödüllendirme gibi etkenlerdir. En önemlisi de idari uygulamalardan kaynaklı iç sorunlardır.

3. İşten ayrılmaların bir nedeni de kişisel faktörlerdir; “ücret ve yan gelirlerdeki yetersizlik, terfi, taciz, günlük çalışma sürelerinin fazla olması, çalışanların iş güvenliğinin ve sosyal haklarının yetersiz kalması, çalışma arkadaşları ile ilgili sorunlar, emeklilik, kişilik, yaş, aile vs.” gibi faktörler sıralanabilir. Bu etmenler aynı anda çalışanın stres ve psikolojik baskı altında kalıp o örgütten ayrılmak istemesinin sebepleri olabilmektedir.

İyi bir lider çalışanları üzerinde olumlu etkiler yaratırken, kötü bir lider çalışanların performanslarını düşürerek işten ayrılma niyetlerini arttırabilir (Ay ve Keleş, 2017: 197). Düşük kalitedeki ilişkilerde, çalışanlar lidere ulaşmamakta, yeterli kaynağa sahip olamamakta, kısıtlı bilgiye ulaşabilmekte ve bu durum da iş tatminsizliğine yol açarak örgütsel bağlılığını zayıflatmakta ve işten ayrılma niyetlerini fazlalaştırmaktadır (Şahin, 2011: 279). Liderlik davranış tarzları organizasyonlarda personelin iş tatmini için büyük etkiye sahiptir. Çalışanları görmezden gelen işe odaklı bir liderlik tarzında işgörenlerin moral ve motivasyonları, iş tatmini, iş doyumunu gibi unsurların minimum seviyede kalması personelin örgüte ve yöneticiye ilişkin olumsuz yargıya sahip olmasına sebep olmaktadır. Bu bağlamda personelin işiyle alakalı edindiği negatif düşünceler işinden soğumasına, bıkkınlık ve yorgunluk, işe karşı yüksek seviyede isteksizlik, stres ve meslek rahatsızlıkları gibi sorunların meydana gelmesine sebep olacaktır. İşinde aşırı stres ve baskı hisseden personelin bu hali zamanla tükenmişlikle neticelenecektir. Fiziksel ve ruhsal olarak tükenen çalışanda işe geç kalma, işe devamsızlık gibi problemler beraberinde kişinin işten ayrılma niyetinde olması ya da fiilen işten ayrılmasına sebep olacaktır (Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012: 148).

İş odaklı davranışlarda bulunan otokritik liderlik tarzı, yöneticinin çalışanlarının fikir ve düşüncelerini önemsemeyen, personeli yönetimin dışında tutan, hedeflerin, planların, politikaların saptanmasında çalışanlarına söz hakkı tanımayan, karar verme ve fikir belirtmenin üstlerin görevi olduğu, çalışanların görevinin ise, üstler tarafından alınan kararları yerine getirmek mecburiyetinde olduğu bir liderlik tarzıdır. Bu niteliklere sahip liderlerin bulunduğu organizasyonda personelin iş tatmini, iş doyumunun zayıflığı, motivasyon ve moral düşüklüğü, liderlerin görüş ve düşüncelerine önem vermemesi nihayetinde kendisini aşırı stres ve baskı altında hisseden personelde fiziksel problemlerin yanı sıra, desteksiz, güvensiz hissetme, umutsuzluk ve öfkelenme ve benzeri ruhsal sorunlara ve personelin kendine, görevine ve genel itibariyle hayata karşı olumsuz tutumlar edinmesine yani tükenmişliğe sebep

olmaktadır. Tüm bunların sonucunda çalışan işten ayrılma niyetine sahip olacaktır (Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012: 148-149).

4.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN SONUÇLARI

Miller (2007), yüksek personel devir oranlarının organizasyonlara, yeniden işe alma, oryantasyon ve işten çıkış gibi finansal maliyetlerin yanı sıra karlılığın düşmesi ve üretkenliğin azalması şeklinde de zarara uğrattığını ifade etmektedir. Bu açıdan, organizasyonlar açısından işten ayrılma niyeti, önemle incelenmesi gereken, nedenlerinin ve neticelerinin takip edilmesi lazım gelen bir olgudur (Fındıklı, 2014: 138). Personel devir oranı yüksek olan örgütlerde gerek örgüt, gerekse de personel bakımından pek çok sorunlar yaşanmaktadır. Kabiliyetli çalışanın işten ayrılması sürdürülebilir rekabet avantajını olumsuz yönde etkilemesi ve yeni göreve başlayacak olan çalışana verilecek eğitimin yanında işe alım masrafları, organizasyonlara yansıyan olumsuzluklar olarak sıralanabilir. Bunun yanında, o örgütte çalışmaya devam eden personelin iş arkadaşlarını kaybetmelerinden duyacakları moral bozukluğu ve yeni başlayan personel ile yaşanacak ilişkinin bilinmemesinden meydana gelen kaygı kişiler için potansiyel sorun olarak sayılmaktadır (Bulutlar ve Öz, 2010: 78).

Stres sebebiyle meydana gelen işten ayrılmaların örgütlere maliyetlerini şöyle sıralayabilmek mümkündür (İştar, 2012: 15):

1. Yeni göreve başlayacak çalışan için meydana gelecek işe alma prosedür ve zaman maliyetleri
2. Yeni göreve başlayacak çalışana verilen hizmet içi eğitim masrafları,
3. Yeni göreve başlayacak personelin, görevini yeni öğrenmesi sebebiyle maaşına oranla daha az çalışmasının getirdiği masraf artışı,
4. Yeni göreve başlayan personelin göreve tam hâkim olmaması nedeniyle hataların ve kazaların masrafları artırıcı etkisi,
5. Görevinden ayrılan çalışanın işten ayrıldığı günden itibaren yeni göreve başlayan çalışanın işe başlayamaması ve işe geç başlamasından meydana gelen üretim kaybı,
6. Göreve yeni alınan çalışanın kullandığı ekipmana yeni adapte olması sebebiyle, bir süre kullanılmamasının üretimde meydana getireceği verim kaybı,

7. Görevden ayrılan kişilerin sayısının çok olması durumunda fazla işlerin zamanında teslim edilmesi için ödenen fazla mesai ücretlerinin çoğalması veya siparişleri süresinde teslim etmenin zorluğu.

Yeni personel bulma, seçme, işe alma, eğitme, yerleştirme, uyum sağlama; işten ayrılanlara ödenen tazminatlar, yasal ödemeler, yararlandıkları sosyal haklar gibi parasal maliyetlerin haricinde; yetenekli çalışanların kaybedilmesi, bu çalışanların rakip örgütlere geçmesi, kurum imajına zarar vermesi, örgütte kalan personelin stres seviyesinin yükselmesi ve morallerinin kötü yönde etkilenmesi gibi maliyetler de söz konusu olabilmektedir (Taşlıyan ve Hırlak, 2017: 33). Maruz kalınan finansal maliyetlere ek olarak uzmanlık ve işe özgün bilgi kaybı olmaktadır. Personel devrinin neticesinde meydana gelen kadro açığı, moralde bir düşüşe ve iş taleplerini karşılamamaktan kaynaklanan hayal kırıklığına neden olabilmektedir. Bu durum, işletmenin mal ve hizmetlerinden yararlanan tüketici ve müşterilerin memnuniyetsizliğine yol açmaktadır (Yavan, 2017: 67).

4.4. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNLENMESİ

Nitelikli çalışanın elde tutulması, performansının ve verimliliğinin artırılması büyük bir gereklilik olmuştur. Nitelikli personeli işe almak kadar bu personelin işten ayrılmasını engellemek de yönetimin öncelikli görevlerinden birisi haline almıştır. Personelin işten ayrılma düşüncelerinin yok edilmesi, personel verimliliğinin artırılmasında büyük bir öneme sahiptir. Nitelikli çalışanın örgütten ayrılmamasının sağlanmasında birçok sosyal motive edici unsur bulunmaktadır (Turunç, 2011: 146).

Çalışanın işte çalışmaya devam etmesinde örgütsel çabalar ve liderin çabaları etkili olmaktadır. Bu çabalar neticesinde personelin lidere sadakati sağlanmakta ve bu sayede işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir (Sökmen ve Sezgin, 2017: 240). Katılımcı liderlik tarzı, personelin işten ayrılma niyetlerinin azaltılmasında kullanılabilecek etkili uygulamalardan biridir (Güres ve Sökmen, 2015: 61). Personelin, organizasyon tarafından ihtiyaçlarının önemsendiği, mutluluklarına ve katkılarına değer verildiğine dair edindikleri genel fikirleri stresi, tükenmişliği, personel devir oranını ve personel sessizliğini düşürdüğünü, iş performansını ve iş tatminini fazlalaştırdığı düşünülmektedir (Cömert ve Yürür, 2017: 18). Liderler, personel ile etkin bir iletişim içinde olmalıdırlar. Çift yönlü ve açık bir iletişimi destekleyen bir örgüt iklimi oluşturulmalıdır. Çalışanlara daha fazla yetki ve

sorumluluk verilmelidir. İşgörenler verilen bir görevi eksik ya da hatalı yapsa dahi yöneticinin desteğini hissetmeli ve daha çok sorumluluk almaya yönlendirilmelidir. Bu şekilde personelin işe aktif olarak katılımı sağlanarak işe bağlılığı artırılmalıdır. Bunun sonucunda işgörenlerin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde daha yüksek bir performans göstereceği düşünülmektedir (Göksel ve Ekmekçioğlu, 2016: 740).

Lider ve çalışanları arasındaki ilişkinin iyi olması kişisel ve organizasyon düzeyinde birçok sonuca olumlu yönde katkı sağlamaktadır. Benzer olarak, lider ve çalışanları arasındaki olumlu ilişki işten ayrılma niyetini olumsuz olarak etkilemektedir (Şahin, 2011: 278). Yöneticinin personeli ile daha sağlıklı bir iletişim durumunda olması personelin iş tatmini fazlaştırmaktadır. Hatta işletme içinde görevi haricinde rol davranışları ve tutumları geliştirmektedir. Personelin önemli ölçüde işletmeye, lidere ve iş arkadaşlarına güveni artırmakta, işlerinden ayrılma niyetlerinden vazgeçmektedirler (Alpaslan ve Oktar, 2015: 118). Personelin iş tatmini gerçekleştiğinde, personel devamsızlığının ve işten ayrılma niyetinin azaldığı görülmektedir (Güres ve Sökmen, 2015: 62).

Yönetimin çalışanlara örnek olması, hedefleri net belirlemesi, geri besleme yapması ve yaratıcı düşünceleri cesaretlendirmesi iş tatminini sağlamak ve işten ayrılma niyetini yok etmek için önemlidir. Personelin yaratıcı düşünce ve eylemlerinin cesaretlendirildiği, görevlerini anlamlı ve önemli olarak algıladıkları, özgür hissettikleri, düşüncelerinin objektif değerlendirildiği, projelerine mali destek sağlandığı, yönetimin kontrolcü değil de destekleyici olduğu bir örgüt ikliminin iş tatmininin fazlaştıracacağı ve personelin işten ayrılma niyetinin azalacağı düşünülmektedir (Çekmecelioğlu, 2005: 37). Örgütsel desteğin algılanmasıyla beraber örgütsel bağlılık, iş doyumunu gibi işe yönelik tutumlarda, işle bütünleşmede, görev ve rol dışı performansta artış ve işle ilgili gerginlik ve streste, işe geç gelme, işe gelmeme gibi geri çekilme eylemlerinde düşüş gözlenmektedir (Giray ve Şahin, 2014: 4). Çalışanların, örgütlerinin kendilerini desteklediğini düşündüklerinde işten ayrılma niyetlerinde bir düşüş gözlenmektedir. Hui, Wong ve Tjosvold, personelin organizasyonun kendilerini desteklediğini hissettikleri zamanlarda görevlerinden daha memnun kaldıklarını, problemler üzerinde durmadıklarını ve bütün bunların da işten ayrılma niyetlerini azalttığını vurgulamışlardır. Benzer şekilde organizasyon için değerli olduklarını ve desteklendiklerini hisseden çalışanlar da, organizasyonda kalmaya daha yatkındırlar (Giray ve Şahin, 2014: 3).

İşletmelerde, yerine getirilecek görevlerin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumlara sahip bireyleri seçmeye yönelik sistemlerinin olması, mevcut personele yeni bilgi ve becerileri kazandıracak aynı zamanda da yeni işe başlayanlara ihtiyaç duyacakları becerileri kazandıracak resmi eğitim programlarının olması, büyüme ve gelişme odaklı güvenilir bir performans değerlendirme sisteminin olması bunların sonuçları ile ilgili personele mutlaka geri bildirimlerin sağlanması, her personelin kariyer ve gelişiminin planlanması, çalışanlara karar vermeye katılımları hususunda fırsat sağlanması, çalışan yeteneği ve yetkinliğine dayalı adil bir ücretlendirme sisteminin olması oldukça önemlidir. Bunlar işletmelerde verimliliğin artmasını ve örgütlerin insan kaynaklarından en etkin bir biçimde yararlanmasını sağlayacaktır. Aynı zamanda çalışanlarında örgüte sadakatlerini sağlayacak, işgücü devrini azaltacak ve performans düzeylerini olumlu yönde etkileyecektir (Taşlıyan ve Hırlak, 2017: 46).

BEŞİNCİ BÖLÜM

KATILIMCI LİDERLİĞİN İŞ STRESİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALAR

5.1. KATILIMCI LİDERLİĞİN İŞ STRESİNE ETKİSİ ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALAR

Stres insanların iş ve özel yaşantılarının büyük bir bölümünde etkili olmaktadır. Özellikle iş hayatında yaşanan stresin uzun ve kronik bir biçimde yaşanması insanların özel hayatlarına ve sağlıklarına zarar verecek seviyelere ulaşabilmektedir. Stres bireysel düzeyde kişilere ruhsal ve bedensel zarar vermesi uzun dönemde işletmeler için de istenmeyen sorunlara neden olmaktadır. Kronik stresin çalışanların tükenmesine yol açması verimliliklerini düşürürken aynı zamanda işletmenin toplam verimini düşürmektedir. Stresin meydana getirdiği dikkat dağınıklığı neticesinde iş kazaları da olabilmekte, çalışanlar işlerinden soğuyarak ayrılmak isteyebilmektedirler. Bu çalışmada çalışanların iş stresinin azaltılmasında ve işten ayrılmalarının önlenmesinde katılımcı liderlik uygulamalarının etkili olup olmadığı araştırılmaktadır. Daha önce bu konularla ilgili ulusal yazında yapılmış çalışmaların bulguları incelenmiş ve araştırma sonuçları kısaca aşağıda özetlenmeye çalışılmıştır;

Özbek'in 2008 yılında yaptığı "Katılımcı Liderlik Anlayışının Stres Yönetimine Etkisi" çalışmasında katılımcı liderin iş stresine etkisi ile ilgili kesitsel bir anket uygulaması yapılmıştır. Yapılan araştırma, Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Eskişehir Bölge Müdürlüğü'ne bağlı, öğrenci yurtlarında çalışan farklı kademedeki yönetici ve işgörenlerin oluşturduğu, 109 çalışan üzerinden yapılmıştır. Yapılan araştırmanın sonucunda elde edilen sonuç ise, katılımcı liderlik tarzı ile stres yönetimi arasında önemli ilişki bulunduğu yönündedir. Özbek, katılımcı liderlik uygulamalarının hâkim olduğu işletmelerde liderin çalışanların yaptıkları hatalara karşı hoşgörülü olması, çalışanların kararlara katılarak yönetimin aldığı kararları rahatça eleştirebilmesi ve yeteneklerinin desteklenmesinin çalışanların stres seviyesini azaltmada önemli etkenler olduğu sonucuna ulaşmıştır (Özbek, 2008: 96-98).

Telli, Ünsar ve Oğuzhan'ın 2012 yılında yaptıkları "Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama" isimli çalışmada Marmara Bölgesi'nde tekstil,

kâğıt ve kimya sektöründe üç farklı işletmede çalışan 299 personelden anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Araştırmanın sonucunda katılımcı liderliğin tersi yönde özellikleri içeren otokratik liderliğin çalışanların tükenmişliğini artırdığı bulgusuna varılmıştır (Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012: 148). Bunun gerekçesi olarak da işe odaklı davranan otokratik liderlik tarzına sahip yöneticinin, çalışanların düşünce ve fikirlerini önemsemeyen, personeli yönetimden soyutlayan, amaçların, planların, politikaların saptanmasında çalışanlara söz hakkı tanımayan davranışlarının çalışanlar da moral ve motivasyon azlığı, kendisini aşırı stres ve baskı altında hissetme gibi sonuçlara yol açtığı öne sürülmektedir (Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012: 148-149).

Güney 2015 yılında yaptığı “Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanlar Üzerine Etkileri ve Stres Yönetimi: Isparta Adliye Çalışanları Üzerine Bir Uygulama” isimli çalışmasında Isparta Adliye Sarayı’nda, çeşitli unvanlarla görev yapan memurlar örneklemini kullanarak anket uygulaması yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda çalışanları orta derece ve üzerinde stres yaşamalarına neden olan etkenlerin, karar verme yetkisine sahip olunmaması, işle alakalı kararlara katılamamak, önerilerin dikkate alınmaması ve devamı olduğu tespit edilmiştir (Güney, 2015: 90). Aynı bulguları Karagül 2011 yılında yaptığı “Örgütsel Stres ve Stres Yönetimi: Malatya Adliyesi Örneği” isimli Malatya Adliye Sarayı’nda çeşitli unvanlarla görev yapan memurlardan oluşan örneklem üzerinde yapılan çalışmasının sonucunda da elde etmiştir (Karagül, 2011: 104).

Garipoğlu tarafından 2007 yılında Kayseri’de bulunan bir banka çalışanlarının üzerinde anket yöntemi kullanılarak “Stres Yönetimi ve Banka Çalışanları Üzerine Yapılan Bir Araştırma” isimli çalışma yapılmıştır. Çalışma sonucunda, çalışanların iş ve karar verme aşamasında kontrollerinin artırılması ve çalışma ilişkileri açısından söz sahibi olmalarının stresin azalması açısından gerekli olduğu bulgularına ulaşılmıştır (Garipoğlu, 2007: 98).

Alga 2017 yılında Denizli il merkezindeki banka şubeleri, okullar, hastaneler ve turizm işletmeleri çalışanları örneklemini üzerinde “Örgütlerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Çalışanların Tükenmişliğine Etkisi” isimli bir çalışma yapmıştır. Araştırma neticesinde, katılımcı liderlik tarzı ile tükenmişlik arasında aksi yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna rastlanmıştır. Alga ise bu bulguyu liderlerin katılımcı liderliği uygulamalarının, çalışanlara değerli olduklarını, düşüncelerinin önemsendiğini ve işleri üzerinde kontrol sahibi olduklarını hissettirerek, tükenmişlik düzeylerini azalttığı şeklinde açıklamaktadır (Alga, 2017: 118).

5.2. KATILIMCI LİDERLİĞİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALAR

İşten ayrılma niyeti, işten ayrılma fillinin ön habercisi niteliğindedir. İşten ayrılmalar işletmelere maddi ve manevi zararlara uğratar, bundan dolayı önlenmesi gerektiği düşünülür. İşten ayrılmaların önlenmesi üzerinde katılımcı liderlik uygulanmasının bir etkisi olup olmadığı bu çalışmada araştırılmıştır. Daha önce katılımcı liderliğin işten ayrılma niyeti ilişkisine benzer çalışmaların sonucunda elde edilen bulgular aşağıda paylaşılmıştır.

Bakan ve Büyükbeşe tarafından 2008 yılında yapılan “Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması” isimli araştırma Kahramanmaraş'ta tekstil sektöründe faaliyette bulunan 20 işletmede çalışan kişilerden anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Araştırma sonunda, çalışanların özellikle kendi departmanları ve görevleriyle alakalı alanlarda kararlara katılmak istedikleri neticesine varılmıştır. Ayrıca, çalışanların kararlara katılması neticesinde iş tatmini ve motivasyon artışı sağlanabileceği ve personel devir oranının düşebileceği belirtilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2008: 51).

İlisu 2012 yılında yaptığı “Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışmada Denizli şehrinde bulunan 5 özel hastanenin personelinden anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Yapılan analiz sonucunda, işten ayrılma niyetlerinin katılım ve karar vermeye ilişkin personel güçlendirme algılarından aksi yönde etkilendiği tespit edilmiştir. Sonuç olarak organizasyon ve liderin desteği, katılım ve karar vermeye ilişkin personel güçlendirme algıları arttıkça işten ayrılma niyetlerinin azaldığı öne sürülmektedir (İlisu, 2012: 135).

Telli ve arkadaşlarının(2012) yaptığı çalışmada elde edilen bir diğer sonuç da işten ayrılma niyeti ile alakalıdır. Katılımcı liderliğin tersi nitelikte olan otokratik liderlik tarzının çalışanların işten ayrılma niyetlerini arttırdığı tespit edilmiştir. Otokratik liderlik tarzında duygusal, fiziksel ve zihinsel tükenmeye maruz kalan çalışanda örgütten ayrılma isteği olduğu bu durumun da işe geç kalmalar, devamsızlık ve sonuçta işten ayrılmayla sonuçlandığı belirtilmektedir (Telli vd, 2012: 148-149).

Çekmecelioğlu'nun (2005) “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma” isimli çalışmasında Gebze-Dil Ovası

bölgesinde bulunan dört boya işletmesinde anket uygulaması yöntemiyle veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda çalışanların yaratıcı fikirlerinin ve risk almalarının cesaretlendirildiği, katılımcı örgüt yapısının hâkim olduğu bir örgüt ikliminde iş tatmininin olumlu, işten ayrılma niyetinin aksi yönde etkilendiği bulgusuna ulaşılmıştır (Çekmecelioğlu, 2005: 37).

Bitmiş ve arkadaşlarının 2015 yılında yaptığı “Katılımcı Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Feda Etmenin Aracılık Rolü” isimli araştırmasında telekomünikasyon sektöründe öncü bir firmada uzman olarak çalışan kişilere anket uygulaması yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda; katılımcı liderliğin örgütsel feda etmeyi ve iş tatminini olumlu yönde etkilediği, örgütsel feda etmenin bu ilişkide aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir (Bitmiş vd., 2015: 9). Örgütsel feda, çalışanın işinden ayrılması halinde vazgeçmiş olacağı örgütsel faydalara dair çalışanın algısını ifade etmektedir (Bitmiş vd., 2015: 5). Buradan da anlaşılacağı gibi katılımcı liderlik çalışanlarda örgütü ile alakalı psikolojik fayda algısını yükselterek işinden ayrılmasını aksi yönde etkilemektedir (Bitmiş vd., 2015: 10).

Güres ve Sökmen tarafından 2015 yılında yapılan “Yönetici Liderlik Yaklaşımının Çalışanın Örgütsel Bağlılığı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Türkiye’deki Ceza İnfaz Kurumlarında Bir Uygulama” isimli çalışmada İstanbul, Antalya, Ankara, Erzurum, Trabzon, İzmir illerindeki farklı tip ceza infaz kurumlarında görev yapan birinci müdürler, ikinci müdürler, baş memurları ve infaz koruma memurlarına anket uygulaması yapılmıştır. Yapılan araştırma neticesinde, katılımcı liderlik tarzının uygulandığı kurumlarda işten ayrılma niyeti ile ilgili aksi yönde ve düşük düzeyli ilişki olduğu tespit edilmiştir (Güres ve Sökmen, 2015: 69).

Çakar ve Ceylan 2005 yılında yaptıkları “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri” isimli çalışmalarında özel sektörden ve kamu sektöründen birer kurumda çalışan orta ve üst seviyedeki çalışanlara anket uygulanmıştır. Yapılan çalışmanın neticesinde, çalışanların işe bağlılığı, işe katılımı arttıkça, işten ayrılma niyetlerinde de düşüş gözlemlendiği bulgusuna ulaşılmıştır (Çakar ve Ceylan, 2005: 64).

5.3. ALGILANAN STRESİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALAR

İş hayatı gün geçtikçe rekabetin kızıştığı buna bağlı olarak da çalışanlardan fazla performans göstermelerinin beklendiği bir ortam haline gelmiştir. Çalışanlardan beklentilerin yüksek olması işgörenler için potansiyel bir stres etmeni niteliği taşımaktadır. Uzun süre strese maruz kalan çalışan, örgüte olan bağlılığını kaybeder, işinden soğur ve yeni iş imkânları arayışına girer. Sonuç olarak stres, çalışanların işten ayrılma niyetlerini artırabilecek bir niteliğe sahiptir. İş stresinin, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini barındıran çalışmalar sonucunda elde edilen bulgular aşağıda paylaşılmıştır.

Kılıç tarafından 2004 yılında yapılan “Örgüt İçi Stres Faktörlerinin Çalışanların Çatışma ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerindeki Etkisi” isimli çalışmada Ankara’da bulunan kamu ve özel sektör kuruluşlarında çalışan kişilerden anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Yapılan çalışma sonucunda örgütsel stres kaynakları ve işten gönüllü ayrılma niyeti arasında aynı yönde yüksek bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Buna bağlı olarak kişinin örgüt içinde yaşayacağı stres düzeyinin yüksek olması durumunda kendi isteği ile işten ayrılması ihtimalinin çok yüksek olduğu anlaşılmıştır (Kılıç, 2004: 131).

Günday tarafından 2016 yılında yapılan “Örgütsel Stresin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma” isimli araştırmada İstanbul’da yaşayan ve farklı sektörlerde çalışan 200 beyaz yakalı çalışandan anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Toplanan verilerin analiz edilmesi sonucunda, çalışanların örgütsel stres algılarının işten ayrılma niyetlerini etkilediğini, fakat örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti arasında aksi yönde zayıf bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Günday elde edilen sonucu, çalışanların ekonomik kaygılarının ve işten ayrılması halinde iş hayatı dışındaki kişisel stres kaynaklarının artacağı düşüncesiyle işten ayrılma niyetlerini ertelemiş olabileceklerine bağlamıştır (Günday, 2016: 50).

Turunç ve arkadaşları tarafından 2010 yılında yapılan “Çalışma Yaşamı Kalitesinin Prosedür Adaleti, İş Tatmini, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi” isimli çalışmada kamuya ait bir üniversitede çalışan 106 öğretim üyesinden anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Yapılan analiz sonucunda, iş stresinin çalışanların işten ayrılma niyetini aynı yönde etkilediği tespit edilmiştir. (Turunç, Tabak, Şeşen ve Türkyılmaz, 2010b: 127).

Yenihan ve arkadaşları tarafından 2014 yılında yapılan “İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otomotiv İşletmesinde Bir Araştırma” isimli çalışmada Sakarya’da bulunan bir otomotiv sektöründe çalışan 329 kişiden anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Yapılan analiz sonucunda iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasında aynı yönde ilişki tespit edilmiştir (Yenihan, Öner ve Çiftçiyıldız, 2014: 46).

Karabay tarafından 2015 yılında yapılan “Sağlık Personelinin İş Stresi, İş-Aile Çatışması ve İş-Aile-Hayat Tatminlerine Yönelik Algılarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışmada İstanbul’da bulunan özel hastanelerde çalışan 206 sağlık personelinin anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Yapılan araştırma sonucunda, çalışanların maruz kaldığı ve algıladıkları stres düzeyi arttıkça işten ayrılma niyetlerinin arttığı tespit edilmiştir. Kısacası iş stresi ve işten ayrılma niyetini aynı yönde etkilemektedir (Karabay, 2015: 129).

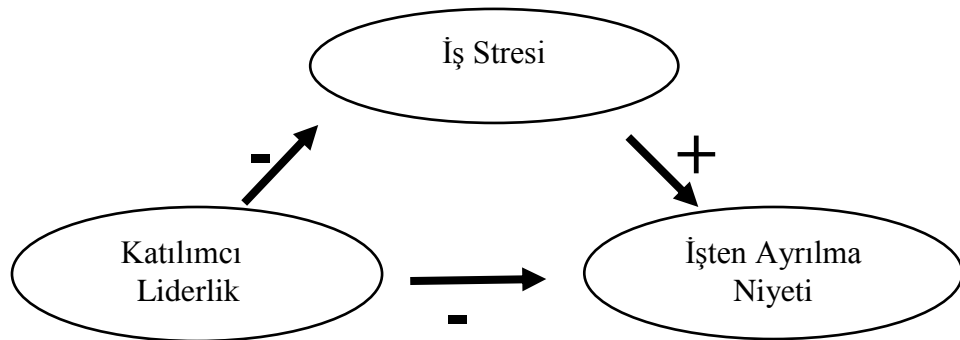
ALTINCI BÖLÜM

KATILIMCI LİDERLİĞİN İŞ STRESİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle araştırmanın modeli, araştırma sorusu ve hipotezleri belirtilmiş ve yürütülen, araştırmanın sınırlılıkları ve araştırmanın yöntemi ifade edilmiştir. Sırasıyla, araştırmanın örneklemi, kullanılan ölçüm araçları ve bunların güvenilirlik, geçerlilik analizleri, örneklemin demografik özellikleri ve araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilere yönelik analizler ve araştırmanın hipotezlerini test etmek üzere yapılan analizler ve elde edilen bulgular açıklanmıştır.

6.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu çalışmanın amacı, çalışanların iş stresinin azaltılmasında ve işten ayrılmasının önlenmesinde katılımcı liderlik uygulamalarının etkili olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Bu araştırmanın amacına uygun olarak oluşturulan araştırma modeli Şekil 6.1’de gösterilmiştir. Bu modele göre katılımcı liderlik uygulamaları iş ortamında yaşanan stresi ve işten ayrılma niyetini aksi yönde etkilemektedir. Ayrıca iş stresi işten ayrılma niyetini aynı yönde etkilemektedir.



Şekil 6.1 Araştırmanın Modeli

6.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Katılımcı liderlik tarzının uygulandığı bir örgütte çalışan bireylerin, algıladıkları iş stresi seviyeleri ile işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ve algılanan

iş stresinin işten ayrılma niyeti üzerindeki aracılık rolünü araştırmak üzere oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

Hipotez 1: Katılımcı liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde aksi yönde etkisi vardır.

Hipotez 2: Katılımcı liderliğin algılanan iş stresi üzerinde aksi yönde etkisi vardır.

Hipotez 3: Algılanan iş stresinin işten ayrılma niyeti üzerinde aynı yönde etkisi vardır.

Hipotez 4: Katılımcı liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde algılanan iş stresinin aracılık rolü vardır.

Demografik özelliklere yönelik olarak belirlenen araştırma sorusu aşağıdadır:

Araştırma sorusu: Bireylerin demografik özelliklerine göre algıladıkları liderlik tarzı, stres ve işten ayrılma niyeti düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

6.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Mevcut tez çalışmasının uygulama kısmında araştırmanın ana değişkenleri arasındaki nedensel ilişkileri incelemek amacıyla nedensel tarama araştırma deseninde, kesitsel, nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak Niğde ilinin farklı bölgelerinden, farklı işletmelerinden veri toplanmıştır. 51 kamu çalışanı ve 179 özel sektör çalışanı olmak üzere toplamda 230 anket uygulaması yapılmıştır. Toplanan verinin istatistiksel analizleri yapılarak araştırma hipotezleri test edilmiş, elde edilen bulgular açıklanmış ve ulaşılan bulgular yazın bağlamında tartışılmıştır.

6.3.1. Örneklem

Araştırmanın örnekleme farklı meslek icra eden çalışanlardan kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Araştırma gönüllülük esasına göre çalışmaya katılmayı kabul eden 51 kamu görevlisi ve 179 özel sektör çalışanını kapsamaktadır. 38 ortaokul öğretmeni, 7 Ptt çalışanı, 6 üniversite memuru olmak üzere 51 kamu görevlisi ve 35 tekstil fabrikası çalışanı, 32 yalıtım firması çalışanı, 30 petrol ofisi çalışanı, 30 plastik fabrikası çalışanı, 23 banka çalışanı, 17 araç bakım mağazası

çalışanı, 5 kırtasiye satış danışmanı, 4 gazlı içecek fabrikası çalışanı ve 3 mobilya mağazası çalışanı olmak üzere 179 özel sektör çalışanını kapsamaktadır. Anket Niğde ilinin farklı bölgelerinden, farklı işletmelere uygulanmış olup toplam katılımcı sayısı 230 kişidir. Çalışmaya katılmayı kabul eden kişilere, kişisel bilgilerin gizli kalacağı ve elde edilen verinin bilimsel amaçlar dışında kullanılmayacağı taahhüdü verilmiştir.

Katılımcıların demografik özelliklerine ait istatistiksel bilgiler **Tablo 6.1**'de görülmektedir. Katılımcıların yaşları 17 ile 58 arasında değişmektedir (Ort=32,71 SS=8,24). Verinin normal dağılım gösterip göstermediğini tespit etmek üzere çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Hesaplanan çarpıklık ve basıklık değerlerinin $\pm 2,5$ ($< 3,0$) değer aralığında olması, örneklemin demografik özelliklerine ait verinin normal dağıldığının bir göstergesi olarak değerlendirilmiştir (Kline, 2011: 62).

Tablo 6.1 Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait İstatistikler

	N	Min.	Maks.	Ort.	SS.	Çarpıklık	Basıklık
1.Yaş	230	17	58	32,71	8,24	0,55	0,24
2.Hizmet Süresi	230	1	32	6,40	6,56	1,73	2,45

Katılımcıların cinsiyetlerine, eğitim durumlarına ve medeni hal bilgisine ilişkin sıklık değerlerine ilişkin istatistikler **Tablo 6.2**'de sunulmuştur. Toplam 230 katılımcıdan 90 (%39,1) kişi kadın, 140 (%60,9) kişi erkektir. Katılımcılardan 61 (%26,5) kişi ilköğretim mezunu, 65 (%28,2) kişi lise mezunu, 91 (%39,6) kişi üniversite mezunu, 13 (%5,7) kişi yüksek lisans mezunudur. Katılımcılardan 159 (%69,1) kişi evli, 71 (%30,9) kişi bekârdır.

Tablo 6.2 Katılımcıların Demografik Değişkenlerine İlişkin Sıklık Oranları

		Sıklık	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	90	39,1
	Erkek	140	60,9
Eğitim Durumu	İlköğretim	61	26,5
	Lise	65	28,2
	Üniversite	91	39,6
	Yüksek Lisans	13	5,7
Medeni Durum	Evli	159	69,1
	Bekâr	71	30,9

6.3.2. Veri Toplama Araçları

6.3.2.1. Katılımcı Liderlik Ölçeği

Algılanan liderlik tarzını ölçmek için Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. 1970 yılında House ve Evans tarafından geliştirilmiş olan liderlik ölçeğinde yol-amaç modelinde yer alan dört liderlik tipinden yönlendirici/emredici ve katılımcı liderlik tiplerine vurgu yapılmıştır. Bunun sebebi iki zıt yaklaşımı ele alabilmektir (Güres, 2015: 2). Kullanılan ölçeğin orijinal hali toplamda 15 madde içermektedir. Bunların 7 tanesi olumsuz olup, 8 tanesi ise olumlu ifadeler barındırmaktadır. Ölçeğin son sekiz maddesi katılımcı liderliği ölçmektedir. Bu araştırma kapsamında 8 maddelik katılımcı liderlik alt ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin bazı örnek maddeleri şu ifadeleri içermektedir; “Yapılacak işleri amirlerim sıraya koyar”, “Amirim görevleri paylaştırırken astların görevlerini alır”, “Amirim karar vermeden önce astlarının fikirlerini alır”. Katılımcıların ifadelere ne derece katıldıklarını beşli Likert tarzı bir derecelendirme ile ölçülmektedir (1= Kesinlikle katılmıyorum,3= Fikrim yok 5= Tamamen katılıyorum). Güres (2015) tarafından Doktora tezinde kullanılan ölçeğin, güvenilir ve geçerli olduğu ifade edilmektedir. Yapılan bu çalışmada ise, Cronbach Alfa güvenirlik derecesi $\alpha= 0,91$ olarak hesaplanmıştır.

6.3.2.2. İş Stresi Ölçeği

Algılanan stres ölçeği 1983 yılında Cohen tarafından geliştirilmiştir. 2007 yılında ise Yerlikaya ve arkadaşları tarafından Türk kültürüne uyarlama çalışması yapılmış olup, bu stres ölçeği geçerli ve güvenilir bulunmuştur (Kesebir, 2018: 44). Toplumun her kesimine uygulanabilir bir ölçektir. Katılımcılardan son bir aydaki stres düzeylerini göz önüne alarak anket sorularını yanıtlamaları istenmiştir. Anket maddelerinden 7 tanesi olumsuz olup, kalan 7 madde ise olumlu yargılar içermektedir. Toplam 14 maddeden oluşmaktadır. Bazı maddeler şu ifadeleri içermektedir; “Yaşamınızdaki önemli şeyleri kontrol edemediğinizi hissettiniz”, “İşlerin istediğiniz gibi gittiğini hissettiniz” ve “Yaşamınızdaki olaylara hâkim olduğunuzu hissettiniz”. Beşli Likert ölçeği kullanılmıştır (1=Hiç,3=Bazen, 5=Çok sık). Yapılan bu çalışmada, Cronbach Alfa güvenilirlik derecesi $\alpha = 0,81$ olarak bulunmuştur.

6.3.2.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Çalışanların işten ayrılma niyetlerini ölçmek için Cammann ve diğerleri tarafından geliştirilmiş işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Türkiye’de ise Mimaroglu’nun Türkçeye uyarlayarak çalışmasında kullandığı bu ölçeğin geçerliliği kanıtlanmıştır (Yürür ve Ünlü, 2011: 92). Ölçek 3 maddeden oluşmaktadır; 2 tanesi olumlu ve 1 tanesi olumsuz kavram içermektedir. Olumsuz madde ise; “Çoğu zaman işten ayrılmayı düşünürüm” şeklindedir. Beşli Likert ölçeği kullanılmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 3=Fikrim yok, 5=Tamamen katılıyorum). Yapılan çalışmada ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik derecesi $\alpha = 0,78$ olarak hesaplanmıştır.

6.3.2.4. Demografik Değişkenler

Katılımcılardan yaş, cinsiyet, eğitim ve medeni hal bilgileri istenmiş olup, çalışmada değişkenler üzerinde herhangi bir etkilerinin olup, olmadığı araştırılmıştır.

6.3.3. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırma hipotezlerinin test edilebilmesi için araştırmada kullanılan ölçeklerin seçilen örnekleme teorik olarak geliştirilen yapısına uygun olup olmadığının yani geçerliliğinin ve ölçülmek istenen yapıların ne kadar az hata ile doğru olarak ölçüldüğünün yani güvenilirliğinin incelenmesi (Büyüköztürk, 2018) gerekmektedir. Araştırma da kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin sonuçları her ölçek için ayrı ayrı aşağıda gösterilmiştir.

6.3.3.1. Katılımcı Liderlik Ölçeği

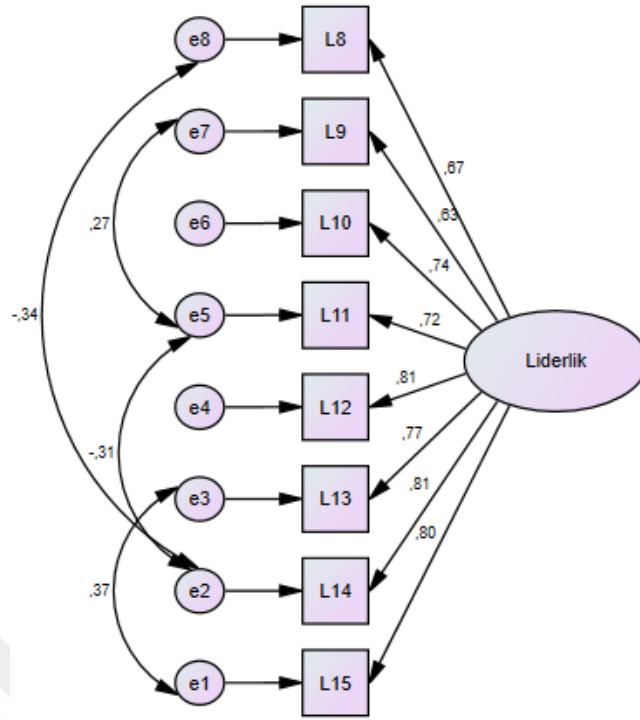
Katılımcı Liderlik Ölçeğinin tek boyutlu yapısının geçerliliğini incelemek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. İlk analizde uyum değerleri eşik değerlerin altında kalması nedeniyle **Şekil 6.2’de** görülen önerilen iyileştirmeler yapılmıştır. İyileştirmeler sonrasında yapılan DFA sonucunda uyum iyilik değerlerine yönelik elde edilen sonuçlar **Tablo 6.3’de** sunulmuştur.

Tablo 6.3 Katılımcı Liderlik Ölçeği Uyum İyilik Değerleri.

Model	χ^2	SD	χ^2/SD	CFI	SRMR	RMSEA
Tek Faktörlü Yapı	38,37	16	2,40	0,98	0,04	0,08

χ^2 = Ki-Kare, SD = Serbestlik Derecesi, CFI = Karşılaştırmalı Uyum İndeksi, RMSEA = Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü

Ölçeğin bu haliyle doğrulanan yapısı **Şekil 6.2’de** gösterilmiştir. Buna göre katılımcı liderlik ölçeğinin tek boyutlu yapısının veri ile iyi uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin tek boyutlu yapısının geçerli olduğu değerlendirilmiştir.



Şekil 6.2 Katılımcı Liderlik Ölçeğinin Tek Faktörlü Yapısı

Katılımcı liderlik ölçeğinin 8 maddesi kullanılarak Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0,91$ olarak bulunmuştur. Güvenilirlik katsayısı için 0.70 seviyesine ulaşılması arzu edilmektedir (Büyüköztürk, 2018). Katılımcı liderlik ölçeğinin güvenilirlik düzeyi oldukça iyi seviyede bulunmuştur. Elde edilen bulgular algılanan katılımcı liderlik ölçeğinin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermiştir.

6.3.3.2. Algılanan Stres Ölçeği

Algılanan stres ölçeğinin geçerliliği için tek boyutlu yapısı dikkate alınarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA sonucunda uyum iyilik değerlerine yönelik elde edilen sonuçlar **Tablo 6.4'de** birinci satırda sunulmuştur. Bu değerler doğrultusunda model uyumu için elde edilen iyileştirme değerleri dikkate alınarak modifikasyonlar yapılmış ancak her defasında modelin tekrar test edilmesi sonucunda kabul edilebilir uyum iyilik değerlerine ulaşamamıştır. Bu durum ölçeğin tek faktörlü yapısının örnekleme uygun olmadığını göstermiştir.

Tablo 6.4 Algılanan Stres Ölçeği Uyum İyilik Değerleri.

Model	χ^2	SD	χ^2/SD	CFI	SRMR	RMSEA
Tek Faktörlü Yapı	321,71	72	4,47	0,72	0,14	0,12
Çift Faktörlü Yapı	165,48	72	2,30	0,90	0,09	0,08

χ^2 = Ki-Kare, SD = Serbestlik Derecesi, CFI = Karşılaştırmalı Uyum İndeksi, RMSEA = Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü,

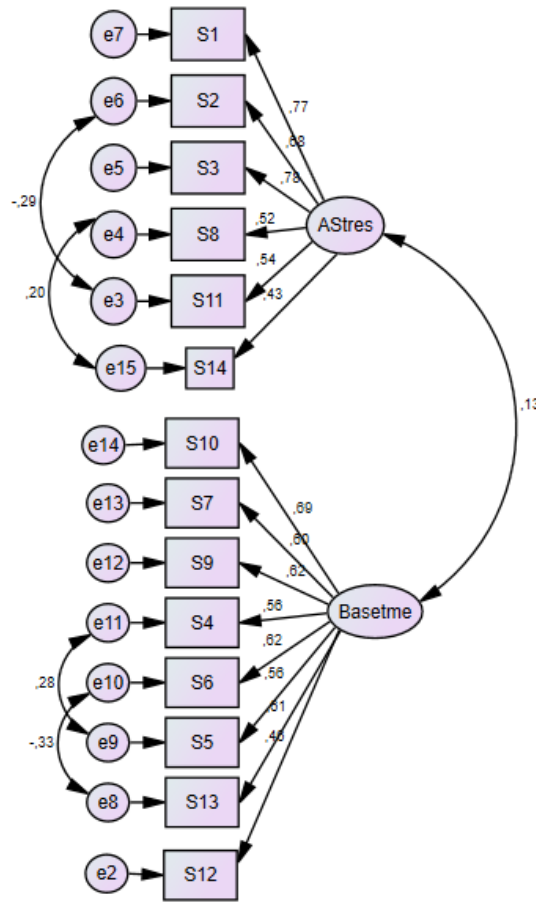
Sonraki aşamada ölçeğin faktör yapısını ortaya çıkarmak için SPSS 23 programı kullanılarak 14 maddelik ölçeğe keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Analizde ilişkili ve ilişkisiz yapıların birbirinden ayrılması amacıyla temel bileşenler yöntemi benimsenmiştir. Varimax döndürme tekniği kullanılarak en fazla varyans açıklayan faktör yapılanmasını ortaya çıkarmak öngörülmüştür. KMO değeri 0.81 ve Bartlett testi anlamlı ($p < .001$) bulunmuş ve bu değerlere göre verinin keşfedici faktör analizi için uygun olduğu değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları ölçeğin %27,4 ve %19,5 varyansı açıklayan iki alt faktörden oluştuğunu ve toplamda %46,96 varyansın iki boyutlu yapıyla açıklandığını göstermiştir.

Ulaşılan iki faktörlü yapı kullanılarak yapılan DFA sonucunda **Tablo 6.4'de** ikinci satırda görülen kabul edilebilir uyum iyilik değerlerine ulaşılmıştır. Stres ölçeğinin birinci faktörü 4, 5, 6, 7, 9, 10, 12, 13 numaralı maddelerden, ikinci faktör 1, 2, 3, 8, 11, 14 numaralı maddelerden oluşmaktadır. Maddeler incelendiğinde ölçeğin başa çıkma ve algılanan strese yönelik olarak iki faktöre ayrıldığı görülmüştür. İlk faktördeki ifadeler algılanan başa çıkma durumunu ölçerken, ikinci faktördeki maddeler algılanan stresi ölçmektedir. Ortaya çıkan boyutlar stresle başa çıkma (1) ve algılanan stres (2) şeklinde isimlendirilmiştir.

Tablo 6.5 Stres Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri	
	1. Faktör	2. Faktör
Madde10	,76	
Madde 7	,68	
Madde 9	,66	
Madde 4	,64	
Madde 6	,64	
Madde 5	,63	
Madde 13	,63	
Madde 12	,54	
Madde 1		, 82
Madde 3		,81
Madde 2		,72
Madde 8		,66
Madde 11		,56
Madde 14		,54

Ölçeğin bu haliyle doğrulanan yapısı **Şekil 6.3'de** gösterilmiştir. Buna göre stres ölçeğinin algılanan stres ve algılanan başa çıkma faktörlerini kapsadığını ve bu haliyle ölçeğin veri ile iyi uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ulaşılan bu bulgulara göre ölçeğin iki boyutlu yapısının geçerli olduğu değerlendirilmiştir.



Şekil 6.3 Stres Ölçeğinin İki Faktörlü Yapısı

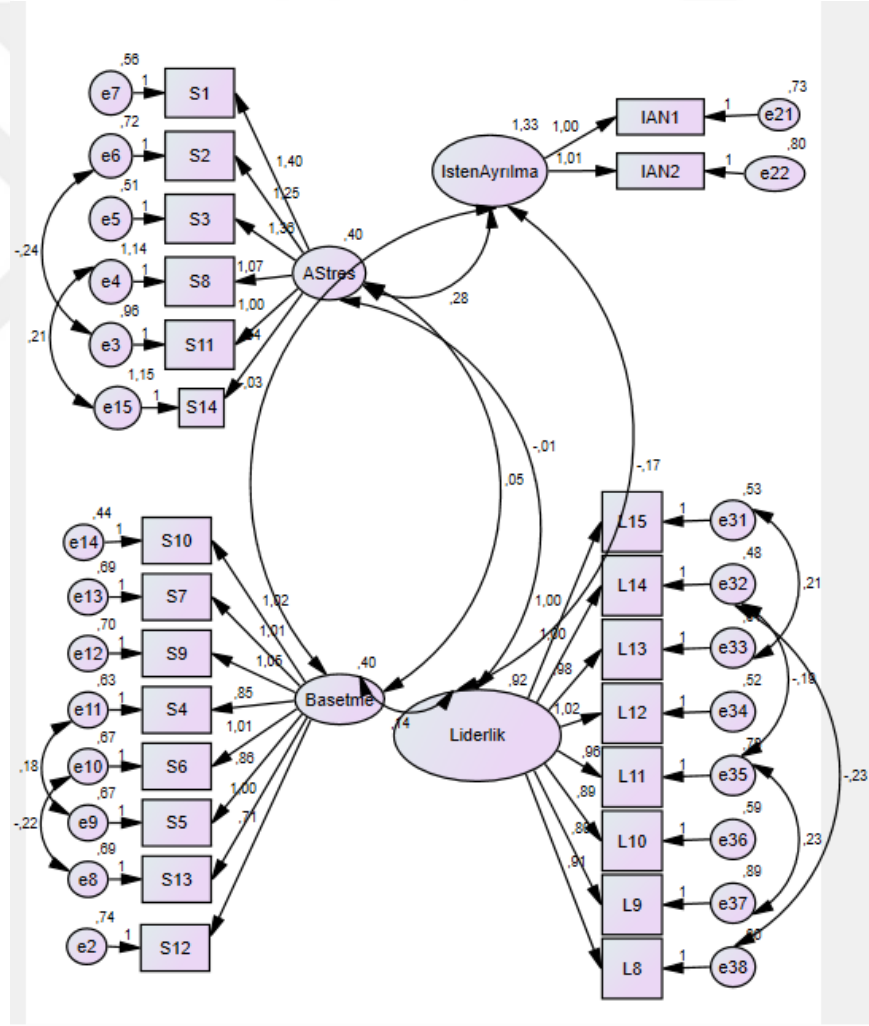
Ölçeğin iki faktörünün güvenilirliğine yönelik Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları hesaplanmıştır. Algılanan stres boyutu için (1, 2, 3, 8, 11, 14. maddeler) güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0,79$ olarak bulunmuştur. Stresle başa çıkma boyutu için 10, 7, 9, 4, 6, 5, 13 ve 12 maddeler için güvenilirlik katsayısı hesaplandığında $\alpha = 0.81$ olarak bulunmuştur. Güvenilirlik katsayısı için 0.70 seviyesine ulaşılması arzu edilmektedir (Büyüköztürk, 2018). Stres ve başa çıkma boyutlarının güvenilirlik düzeyleri iyi seviyede bulunmuştur. Nihai olarak ulaşılan bulgular algılanan stres ve stresle başa çıkma boyutlarından oluşan stres ölçeğinin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermiştir.

6.3.3.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

İşten ayrılma niyeti ölçeği 3 maddeden oluştuğu için DFA yapılamamıştır. Ölçeğin yapısal geçerliliği ölçüm modeli içinde değerlendirilmiştir. Ölçüm modelinin

Tablo 6.6'da görülen uyum iyilik değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olması ölçeğin geçerliliğinin kanıtı olarak görülmüştür.

Ölçeğin güvenilirliğine yönelik Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır ve 3 maddelik ölçeğin güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0,54$ olarak bulunmuştur. Ancak ölçeklerin güvenilirlik katsayısı için 0.70 seviyesine ulaşılması arzu edilmektedir (Büyüköztürk, 2018). Madde toplam istatistiklerine bakıldığında 3'ncü maddenin ölçekten çıkarılmasının güvenilirlik değerini artıracığı görülmüştür. 3'ncü madde çıkarılarak analiz tekrarlandığında ölçeğin güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0,78$ olarak bulunmuştur. Ulaşılan bulgular işten ayrılma niyeti ölçeğinin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermiştir.



Şekil 6.4 Ölçüm Modeli

6.3.3.4. Ölçüm Modeli

Katılımcı liderlik ölçeği, stres ölçeği ve işten ayrılma niyeti ölçeğinin birlikte ele alındığı **Şekil 6.4**'te görülen ölçüm modelinin geçerliliğinin incelenmesi için DFA yapılmıştır.

DFA sonucunda elde edilen bulgular **Tablo 6.6**'da sunulmuştur, modelin uyum iyilik değerleri incelendiğinde ölçeklerin birbirinden farklı yapılar olduğu ve ölçüm modelinin yapısal olarak geçerli olduğu değerlendirilmiştir.

Tablo 6.6 Ölçüm Modeli Uyum İyilik Değerleri.

Model	χ^2	SD	χ^2/SD	CFI	SRMR	RMSEA
Ölçüm Modeli	422,31	238	1,77	0,92	0,07	0,06

χ^2 = Ki-Kare, SD = Serbestlik Derecesi, CFI = Karşılaştırmalı Uyum İndeksi, RMSEA = Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü,

6.3.4. Uygulanan İşlemler

Çalışmanın hipotezlerini test etmek için IBM SPSS 23 programı kullanılarak analizler yapılmıştır. Araştırmada işten ayrılma niyeti, algılanan stres ve başa çıkma bağımlı değişken, katılımcı liderlik bağımsız değişkenler olarak ele alınmıştır. Aşağıda uygulanan istatistiksel analizler sırasıyla açıklanmıştır.

Çalışmanın demografik değişkenlerle ilgili araştırma sorusunu cevaplayabilmek amacıyla katılımcılar demografik özellikleri gruplandırılmış ve gruplar arasındaki farklılıkları incelemek amacıyla cinsiyet ve medeni durum gibi ikili grupların farklılığını karşılaştırmak için *t*-testi, eğitim durumu gibi üç veya daha fazla grupları karşılaştırmak için ANOVA analizleri yapılmıştır.

6.4. ARAŞTIRMA BULGULARI

6.4.1. Betimleyici İstatistikler

Araştırmanın temel değişkenlerine ait betimleyici istatistikler **Tablo 6.7**'de sunulmuştur. Araştırmada kullanılan ölçek puanları AMOS programında yapılan DFA

analizi sonuçlarına (faktör yüklerine göre) göre hesaplanmıştır. Betimleyici istatistikler incelendiğinde katılımcı liderlik ortalamasının 3,43 (SS=0.92), Algılanan stres ortalamasının 2,40 (SS=0.59), stresle başa çıkma ortalamasının 2,34 (SS=0,58), işten ayrılma niyeti ortalamasının 2,30 (SS=1,03) olduğu görülmektedir.

Değişkenlerin parametrik testlerle analiz edilebilmeleri normal dağılım göstermeleri ön koşuluna dayanmaktadır. Araştırmanın temel değişkenlerine ait verinin normal dağılım gösterip göstermediğini incelemek amacıyla çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Tablo 6.7 Araştırma Değişkenlerinin Betimleyici İstatistikleri

	N	Min.	Maks.	Ort.	SS.	Çarpıklık	Basıklık
1.Katılımcı Liderlik	230	0,99	4,86	3,43	0,92	-0,65	-0,05
2.Algılanan Stres	230	0,72	3,53	2,40	0,59	-0,41	0,03
3.Stresle Başa Çıkma	230	0,93	4,44	2,34	0,58	-0,50	1,40
4.İşten Ayrılma Niyeti	230	0,62	4,20	2,30	1,03	-0,23	-1,27

Değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin $\pm 1,5$ değer aralığının içerisinde olduğu görülmüş ve buna dayanarak örneklemin ölçülen değişkenlere ilişkin verisinin normal dağılım gösterdiği değerlendirilmiştir.

6.4.2. Araştırma Değişkenleri Üzerinde Demografik Özelliklerden Kaynaklanan Farklılıkların Analizi

Araştırma değişkenlerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin test edilmesi için t testi yapılmıştır. Analiz sonrasında elde edilen bulgular **Tablo 6.8'de** sunulmuştur.

Tablo 6.8 Cinsiyete Göre Farklılıklar

	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	t	p
Katılımcı Liderlik	Kadın	90	3,4914	,89334	0,77	0,45
	Erkek	140	3,3958	,94458		
Algılanan Stres	Kadın	90	2,4324	,56640	0,69	0,49
	Erkek	140	2,3776	,59813		
Stresle Başa Çıkma	Kadın	90	3,1638	,59858	-1,63	0,10
	Erkek	140	3,2910	,56325		
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	90	2,3801	,99923	1,00	0,32
	Erkek	140	2,2409	1,04438		

Araştırma değişkenleri puanlarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik olarak yapılan t-testi sonrasında elde edilen bulgular **Tablo 6.8'de** sunulmuştur. Tablo incelendiğinde; cinsiyet göre araştırma değişkenlerinde anlamlı ($p < 0.05$) bir fark olmadığı görülmüştür.

Tablo 6.9 Medeni Duruma Göre Farklılıklar

	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	t	p
Katılımcı Liderlik	Evli	159	3,5149	,95863	-0,17	0,86
	Bekâr	71	3,5387	,95023		
Algılanan Stres	Evli	159	3,3572	,79726	0,68	0,50
	Bekâr	71	3,2676	,97918		
Stresle Başa Çıkma	Evli	159	3,6313	,62954	-0,42	0,68
	Bekâr	71	3,6708	,72403		
İşten Ayrılma Niyeti	Evli	159	2,7704	1,33921	-0,88	0,38
	Bekâr	71	2,9366	1,27875		

Araştırma değişkenlerinin medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin test edilmesi için t testi yapılmıştır. Analiz sonrasında elde edilen bulgular **Tablo 6.9’da** sunulmuştur. Tablo incelendiğinde; medeni duruma göre araştırma değişkenlerinde anlamlı ($p < 0.05$) bir fark olmadığı görülmüştür.

Tablo 6.10 Eğitim Durumuna Göre Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	p
Katılımcı Liderlik	3,02	3	1,01	1,18	0,32
Algılanan Stres	1,04	3	0,35	1,01	0,39
Stresle Başa Çıkma	2,48	3	0,83	2,51	0,06
İşten Ayrılma Niyeti	9,40	3	3,13	3,05	0,03

Eğitim durumuna göre araştırma değişkenlerinin anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek üzere tek yönlü varyans analizi yapılmıştır (**Tablo 6.10**). Analiz sonucunda işten ayrılma niyeti puanlarında eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Daha sonra bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla TUKEY testi yapılmıştır. Tukey testi sonucunda ise gruplar arasında anlamlı ($p < 0.05$) bir fark bulunmamıştır.

6.4.3. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Çalışmada incelenen değişkenler arasındaki ikili ilişkileri genel olarak görmek ve incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve elde edilen korelasyon katsayıları **Tablo 6.11’de** sunulmuştur.

Tablo 6.11 Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Yaş	1								
2 Cinsiyet (K=1, E =2)	-,03	1							
3 Eğitim Durumu	-,12	,14*	1						
4 Hizmet süresi	,67**	,08	,10	1					
5 Medeni Durum (E=1, B=2)	-,50**	-,02	,10	-,36**	1				
6 Katılımcı Liderlik	-,10	-,05	-,05	-,11	,00	1			
7 Algılanan Stres	,06	-,05	-,08	-,02	-,03	-,02	1		
8 Stresle Başa Çıkma	-,01	,11	,14*	-,02	,02	,26**	,15*	1	
9 İşten Ayrılma Niyeti	-,04	-,07	-,18**	-,09	,05	-,17**	,45**	-,04	1

*= p<0.05, ** = p<0.01, n=230

İlişkiler incelendiğinde;

Stresle başa çıkma ve eğitim durumu arasında ($r=0.14$, $p<0.05$) aynı yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu; stresle başa çıkma ve katılımcı liderlik arasında ($r=0.26$, $p<0.01$) aynı yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu; stresle başa çıkma ve algılanan stres arasında ($r=0.15$, $p<0.05$) aynı yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

İşten ayrılma niyeti ve eğitim durumu arasında ($r= -0.18$, $p<0.01$) aksi yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu; işten ayrılma niyeti ve katılımcı liderlik arasında ($r= -0.17$, $p<0.01$) aksi yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu; işten ayrılma niyeti ve algılanan stres arasında ($r= 0.45$, $p<0.01$) aynı yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

6.4.4. Regresyon Analizi Bulguları

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi ve bağımlı değişken olan işten ayrılma niyeti üzerinde katılımcı liderliğin etkisinin ve aracı değişkenler olan algılanan stres ve stresle başa çıkmanın aracılık rolünü incelemek amacıyla için IBM SPSS 23

programı üzerinde, önyüklemeli güven aralığı yöntemiyle çalışan PROCESS v2.16 (Hayes, 2013) eklentisi kullanılmıştır. Önyükleme örnekleme 5000 olarak belirlenmiştir.

Araştırma modeli doğrultusunda değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri ve aracılık rolünü incelemek amacıyla 3 farklı modelde regresyon analizi yapılmıştır. Birinci regresyon modelinde katılımcı liderliğin, algılanan stres üzerindeki etkileri incelenmiştir. İkinci modelde katılımcı liderliğin, stresle başa çıkma üzerindeki etkisi incelenmiştir. Üçüncü modelde katılımcı liderliğin, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde algılanan stresin aracılık etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen sonuçlar **Tablo 6.12’de** sunulmuştur.

Tablo 6.12 Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Bağımsız değişkenler</i>	<i>Bağımlı değişken</i>								
	Algılanan Stres			Stresle Başa Çıkma			İşten Ayrılma Niyeti		
	Model 1	%95 Güven Aralığı		Model 2	%95 Güven Aralığı		Model 3	%95 Güven Aralığı	
		B	A.L.		Ü.L.	B		A.L.	Ü.L.
Sabit	2,44**	2,14	2,73	2,67**	2,39	2,95	1,36**	0,53	2,18
Katılımcı Liderlik	-0,01	-0,09	0,07	0,17*	0,09	0,24	-0,16*	-0,30	-0,03
Algılanan Stres							0,80**	0,60	1,01
Stresle Başa Çıkma							-0,13	-0,35	0,82
R ²	0,01			0,07			0,23		

*= p<0.05, **p <0.01, B = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı,

Dolaylı etki analizi sonucunda, katılımcı liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde algılanan stres ve stresle başa çıkma aracılığıyla güven aralığı yöntemine göre anlamlı dolaylı bir etkinin (aracılık etkisinin) olmadığı tespit edilmiştir (**Tablo 6.13**).

Tablo 6.13 Dolaylı Etki Analizi Sonuçları

	Etki B	Standart Hata	%95 Güven Aralığı	
			Alt Limit	Üst Limit
Toplam Dolaylı Etki	-,03	,04	-,12	,05
Algılanan Stres	-,01	,04	-,08	,06
Stresle Başa Çıkma	-,02	,02	-,07	,02

Regresyon analizi değerlendirildiğinde;

Birinci modeldeki analiz sonuçlarına göre katılımcı liderliğin algılanan stres üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

İkinci modeldeki analiz sonuçlarına göre katılımcı liderliğin stresle başa çıkmayı aynı yönde ($B= 0.17$) anlamlı ($p<0.05$) şekilde etkilediği tespit edilmiştir.

Üçüncü modeldeki analiz sonuçlarına göre katılımcı liderliğin işten ayrılma niyetini aksi yönde ($B= -0.16$) anlamlı ($p<0.05$) şekilde etkilediği; algılanan stresin işten ayrılma niyetini aynı yönde ($B= 0,80$) anlamlı ($p<0.01$) biçimde etkilediği, diğer yandan stresle başa çıkmanın işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Birinci ve ikinci modelde katılımcı liderliğin algılanan strese etkisinin olmadığını fakat stresle başa çıkmaya aynı yönde anlamlı bir etkisi olduğu anlaşılmıştır. Ancak üçüncü modelde işten ayrılma niyetinin algılanan stresten aynı yönde ve anlamlı olarak etkilendiği, stresle başa çıkmadan ise etkilenmediği sonucuna varılmıştır. Sonuç olarak katılımcı liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde algılanan stresin ve stresle başa çıkmanın aracılık etkisinin olmadığı anlaşılmıştır.

6.4.5 Araştırma Sorusu ve Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerle ilgili ulaşılan sonuçlar sırasıyla aşağıda özetlenmiştir:

Hipotez 1: Katılımcı liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde aksi yönde etkisi vardır.

Yapılan regresyon analizi sonucunda katılımcı liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde aksi yönde ($B= -0.16$, $p<0.05$) anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular araştırmanın 1. Hipotezini destekler niteliktedir.

Yapılan araştırma kapsamında stres ölçeğinin yapısal olarak tek boyut yerine iki boyutlu olarak (algılanan stres ve stresle başa çıkma) geçerli bulunması nedeniyle 2.Hipotez aşağıdaki biçimde alt başlıklara ayrılarak yeniden düzenlenmiştir.

Hipotez 2: Katılımcı liderliğin iş stresi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Hipotez 2a: Katılımcı liderliğin algılanan stres üzerinde aksi yönde anlamlı etkisi vardır.

Yapılan regresyon analizi sonucunda katılımcı liderliğin algılanan stres üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular araştırmanın 2a Hipotezini desteklememektedir.

Hipotez 2b: Katılımcı liderliğin stresle başa çıkma üzerinde aynı yönde anlamlı etkisi vardır.

Yapılan regresyon analizi sonucunda katılımcı liderliğin stresle başa çıkma üzerinde aynı yönde anlamlı bir etkisinin ($B = 0.17, p < 0.05$) olduğu bulunmuştur. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular araştırmanın 2b Hipotezini destekler niteliktedir.

Hipotez 3: Algılanan iş stresinin işten ayrılma niyeti üzerinde aynı yönde etkisi vardır.

Yapılan regresyon analizi sonucunda algılanan iş stresinin işten ayrılma niyeti üzerinde aynı yönde ($B= 0.80, p < 0.01$) ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular araştırmanın 3. Hipotezini destekler niteliktedir.

Hipotez 4: Katılımcı liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde algılanan iş stresinin aracılık rolü vardır.

Yapılan regresyon analizi sonucunda katılımcı liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde algılanan iş stresinin ve stresle başa çıkmanın aracılık rolü bulunamamıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular araştırmanın 4. Hipotezini desteklememektedir.

Demografik özelliklere yönelik olarak belirlenen araştırma sorusuyla ilgili ulaşılan sonuçlar aşağıdadır:

Araştırma sorusu: Bireylerin demografik özelliklerine göre algıladıkları liderlik tarzı, işten ayrılma niyeti ve stres düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

Araştırma kapsamında yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda eğitim durumuna göre işten ayrılma niyeti üzerinde genel olarak anlamlı ($p < 0.05$) bir farklılık olduğu tespit edilmiş ancak Tukey testinde bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı görülememiştir. Diğer demografik özelliklere göre araştırma değişkenlerinde herhangi bir anlamlı ($p < 0.05$) farklılık tespit edilmemiştir.

6.5. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE ÖNERİLER

Bu tez çalışmasında katılımcı liderlik tarzının çalışanların stres algıları ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular bu bölümde her bir araştırma değişkeni için ayrı alt başlıklar altında değerlendirilmiştir. Liderlik tarzının stres ve işten ayrılma ile ilişkisine yönelik elde edilen bulgular daha önce yapılan benzer çalışma bulgularıyla karşılaştırılmış, yazın bağlamında benzerlik ve farklılıklar tartışılmıştır. Ayrıca araştırmanın yazına ve uygulamaya olan katkıları belirtilmiş, gelecek araştırmalara önerilerde bulunulmuş ve nihai olarak araştırmanın sonucu ifade edilmiştir.

6.5.1. İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Değerlendirmeler

Araştırma sonucunda katılımcı liderlik algısı arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığı tespit edilmiştir. Bu tespit benzer çalışmalarla tutarlılık göstermektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2008, İlısu 2012, Telli vd., 2012, Çekmecelioğlu, 2005, Bitmiş vd., 2015, Güres ve Sökmen, 2014, Çakar ve Ceylan, 2005). Katılımcı liderlik tarzının uygulandığı işletmelerde, çalışanların “alınan kararlarda benimde etkim var” düşüncesi çalışanların örgütle özdeşleşmesini artırmakta, bu da çalışanların örgüt bağlılığını artırarak işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Katılımcı liderlik tarzının uygulandığı işletmelerde çalışanların örgütten daha yüksek oranda destek algılamaları ve örgütün geleceğinde önemli bir rol üstlendiklerini hissetmeleri örgüte karşı bağlılığını artırmakta bu da işten ayrılma niyetini azaltmaktadır (Giray ve Şahin, 2014: 10; Ay ve Keleş, 2017: 202).

Bir diğer sonuç ise algılanan iş stresi arttıkça işten ayrılma niyetinin de arttığı yönündedir. Bu tespit ile ilgili açıklama algılanan stresle ilgili değerlendirmeler kısmında yapılmıştır.

Araştırma neticesinde eğitim seviyesi arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığı tespit edilmiştir. Bunun birkaç farklı açıklaması olabilir. Birincisi eğitim seviyesi yüksek olanlar daha iyi işler yapmaları nedeniyle işlerinden daha az oranda ayrılmak isteyebilirler. İkincisi, eğitim seviyesinin artması kişileri ileriye dönük daha çok analitik düşünen bireyler haline getirebilir. Kişinin işinden ayrılması halinde yeni bir iş bulup bulamayacağı ve şartlarının şu anki işinden iyi olup olmayacağı belirsizliği çalışanları işten ayrılma düşüncesinden uzaklaştırmış olabilir. Ayrıca işletmeler açısından bakıldığında daha eğitilmiş elemanlar elden geçirilmemek istenmez ve bu doğrultuda onlara daha fazla imkânlar tanınabilir. Eğitim seviyesi düşük çalışan ise hemen hemen her yerde aynı şartlarda aynı maaşla iş bulabilir bu da çalışanların kolayca işten ayrılma niyetine sahip olmasını tetikleyebilir. Araştırmanın katılımcılarının özel ve kamu çalışanlarından oluşması ve eğitim seviyesi yüksek kesimin çoğunluğunun kamuda çalışan kişilerden meydana gelmesi de bu bulguya götürmüş olabilir. Kamunun sağladıkları olanaklardan daha iyi bir alternatif olmadığının algılanması işten ayrılma niyetini azaltmış olabilir.

6.5.2. Algılanan Stresle İlgili Değerlendirmeler

Araştırma sonucunda katılımcı liderlik tarzının algılanan iş stresi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç 2007 yılında Garipoğlu tarafından yapılan çalışmayla benzerlik taşımamaktadır. Garipoğlu yaptığı çalışma sonucunda çalışanların iş ve karar verme aşamasında kontrollerinin artırılması ve çalışma ilişkileri açısından söz sahibi olmalarının stresin azalması açısından gerekli olduğu bulgularına ulaşmıştır (Garipoğlu, 2007: 98). Sonucun farklı olmasının sebebi liderlik dışı stres faktörlerinin yani yapılan işin niteliğinden kaynaklı stres faktörlerinin fazla olmasından kaynaklı olabilir. Bir örnek verecek olursak çalışan vardiyalı çalıştığı ve özel hayatına zaman ayıramadığı için stres yaşamış ve algılanan strese liderlik tarzı etki etmemiş olabilir.

Araştırma neticesinde algılanan iş stresi seviyesi arttıkça çalışanların işten ayrılma niyetlerinin arttığı tespit edilmiştir. Bu sonuç daha önce yapılan çalışmaların bulgularıyla tutarlıdır (Kılıç, 2004, Turunç vd., 2010b, Yenihan vd., 2014, Karabay, 2015). Ancak Günday tarafından 2016 yılında yapılan çalışma sonucunda örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti arasında aksi yönde zayıf bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Günday bu durumu çalışanların ekonomik kaygılarının ve işten ayrılması

halinde iş hayatı dışındaki bireysel stres kaynaklarının artacağı düşüncesiyle işten ayrılma niyetlerini ertelemiş olabileceğine bağlamıştır. İstisnai durumlar olsa da genel itibariyle, yaşanan stres çalışan için baş edilemeyecek seviyeye ulaştığında çalışan daha az stresli bir alternatif arayışına girmekte ve işten ayrılmak istemektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bir başka sonuç da algılanan stresle, başa çıkma arasında aynı yönde bir ilişki bulunmasıdır. Stres teorisi bağlamında başa çıkma ve stres algısı arasında aksi yönde bir ilişki olması, başa çıkma becerileri yüksek olanların daha az stres algılamaları beklenir (Lazarus, ve Folkman, 1984). Bu araştırmada aynı yönde bir ilişki bulunması öncelikle ölçeğin orijinalinin tek boyutlu olarak stres algısını ölçmek üzere geliştirilmiş olması nedeniyle faktör analizi sonucunda ayrılan ikinci boyut olan başa çıkma alt boyutunun tüm yönleriyle bireyin başa çıkma düzeyini ölçmekte yetersiz kalmış olabileceğine dayandırılabilir. Diğer yandan stres algısının ve başa çıkmanın, liderlikle ve işten ayrılma ile farklı yön ve büyüklüklerde ilişkili bulunmaları belirli ölçülerde farklı yapılar olduklarını da göstermektedir.

6.5.3. Stresle Başa Çıkma ile İlgili Değerlendirmeler

Yapılan analiz sonucunda çalışanların katılımcı liderlik algılarının stresle başa çıkma düzeylerini aynı yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuç daha önceden yapılan çalışmalarla tutarlılık göstermektedir (Özbek, 2008, Telli vd., 2012, Güney, 2015, Karagül, 2011, Alga, 2017). Çalışanlar fikirlerinin dikkate alındığı, risk almalarının cesaretlendirildiği, hata yapmaları halinde cezalandırılmadıkları bir ortamda stresle mücadele etme gücünü kendilerinde bulabilirler. Liderleri sayesinde işlerinden zevk alırlar ve bu da stresin meydana getirdiği olumsuz duyguları kontrol etmeye çalışma ve olumlu bir düşünceye çevirmeye yönelik davranışları artırabilir. Ayrıca katılımcı liderin özelliklerine bakıldığında zorlukları çalışanları ile birlikte aştıkları görülür. Stres yaratan durumu lideriyle birlikte ortadan kaldırmaya çalışan personelin stresle başa çıkma becerilerinin artması beklenebilir. İş ortamında kararlara katılabilmek çalışanlara stres yönetimi alanında büyük avantaj sağlayabilir. İş yerinde kendisini strese maruz bırakan bir olay karşısında liderin katı kurallarına uymak zorunda olmak yerine kendi fikirlerine göre daha uygun çözüm yollarını uygulama fırsatı bulmak çalışanı stres yönetimi açısından güçlü kılabilir.

Korelasyon analizi sonucunda eğitim seviyesi artıkça stresle başa çıkmanın da arttığı tespit edilmiştir. İnsanların eğitim seviyesi yükseldikçe “kendini kontrol altında tutma, sorumluluğunu kabul etme, planlı bir biçimde problem çözme, sorun üzerinde olumlu olarak durma” kabiliyetlerinde artış gözlenir. Bu nitelikler de problem odaklı başa çıkmanın özellikleridir. Nitekim eğitim hayatı da kademe kademe sorumlulukların arttığı bir mecradır. Kişilerde bu artan sorumluluklar karşısında stresle baş etme kabiliyeti kazanırlar. Eğitimli insanlar zor durumlara karşı çözüm yollarını daha kolay bulabilirler bu sayede güçlülere karşı daha soğukkanlı davranıp stres yönetimini başarılı bir şekilde yürütebilirler. Ayrıca eğitim seviyesi yükseldikçe iş pozisyonunun sahip olduğu kontrol düzeyinin de artması stresle başa çıkma yetkinliğini artırıyor olabilir.

6.5.4. Demografik Faktörler ile İlgili Değerlendirmeler

Korelasyon analizi sonucunda eğitim durumu ile stresle başa çıkma arasında anlamlı ve aynı yönde, eğitim durumu ve işten ayrılma niyeti arasında ise anlamlı ve aksi yönde, bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre eğitim durumu arttıkça çalışanların stresle baş etme yetenekleri artmakta, işten ayrılma niyetlerinin de azalmakta olduğu söylenebilir. Elde edilen sonuçlar ile ilgili değerlendirmeler stresle başa çıkma ve işten ayrılma niyeti ile ilgili değerlendirmeler kısmında yapılmıştır. Diğer demografik özelliklere göre araştırma değişkenlerinde herhangi bir anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

6.5.5. Araştırmanın Uygulamaya Katkıları

Liderler, çalışanlarının maruz kaldığı stresten dolayı verimlerinin düştüğünü düşünüyor ve bu durumu değiştirmek istiyorsa çalışanlarının stresle başa çıkma becerilerini artırabilmek amacıyla katılımcı liderlik tarzını uygulayabilirler. Yapılan araştırma sonucunda da katılımcı liderliğin stresle başa çıkmayı artırdığına yönelik bulgular elde edilmiştir. Çalışanlarının işleriyle alakalı fikirlerinin alınması, hata yapmaktan korkmadıkları, risk almanın cesaretlendirildiği bir ortamda stresle baş edebilmesi daha kolay olabilecektir.

Benzer biçimde liderler personel devir oranını düşürmek amacıyla da katılımcı liderlik tarzını uygulayabilirler. Araştırma sonucunda katılımcı liderliğin artmasının

çalışanların işten ayrılma niyetini düşürdüğü görülmüştür. Çalışanların kendilerinin sadece üretim yapan bir robot olarak görülmediği, onlarında fikirlerinin ve düşüncelerinin olduğunun liderleri tarafından fark edilmesini istedikleri anlaşılmaktadır. Çalışanlar fikir ve düşüncelerin önemsendiği, işlerle ilgili kararlara katılabildikleri oranda işletmelerden ayrılmak istemedikleri söylenebilir.

Bunlara ek olarak çalışanlara stresle mücadele edebilmeleri için grup çalışmaları yapılarak stresle başa çıkma becerileri artırılabilir. Algılanan stres seviyesinin düşmesiyle işten ayrılma niyetinde de düşüş gözlenmesi işletmelerdeki baş düşmanın stres olduğunu bize göstermektedir. Bireysel düzeyde stresin olumsuz etkilerinin azaltılması için başa çıkma yöntemleri kapsamında vücut egzersizleri ve doğru nefes teknikleri gibi uygulamaların çalışanlara benimsetilmesi yararlı olabilir.

6.5.6. Araştırmanın Yazına Katkıları

Bu tez çalışması sonucunda elde edilen bulguların yazında öne sürülen kuramsal ve görgül araştırma bulgularıyla genel olarak tutarlı olduğunu söylemek mümkündür. Yazında raporlanan katılımcı liderlik, iş stresiyle başa çıkma ve işten ayrılma niyetini inceleyen çalışmaların bulgularını destekler nitelikte bulgular elde edilmiştir.

Araştırmada incelenen model bakımından yazına katkı sağlandığı düşünülmektedir. Yazında katılımcı liderliğin, iş stresi ve işten ayrılma niyetini aynı model içerisinde inceleyen kısıtlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu nedenle mevcut çalışmada yazına katkı sağlayabilecek bir bakış açısı getirilerek üç farklı değişkenin aralarındaki ilişkiler aynı modelde incelenmiştir.

Mevcut çalışmada katılımcı liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde algılanan stresin aracılık rolü incelenmiştir. Bunun için katılımcı liderlik tarzının iş stresine ve işten ayrılma niyetine olan etkisi bir aracılık modeli içinde araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda katılımcı liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde algılanan stresin aracılık rolü olmadığı bulgusu ortaya çıkarılmıştır. Yazında katılımcı liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde algılanan stresin aracılık rolüne yönelik sınırlı sayıda çalışma bulunması ve konunun açıklanması hakkında bir boşluk bulunduğu düşünülmektedir. Kullanılan stres ölçeğinin stres algısı ve başa çıkma olarak iki alt boyuta ayrılması ve farklı yönde ve büyüklükte ilişkiler göstermesi,

stresin liderlik tarzı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkideki aracılık rolü hakkında net bir sonuç elde edilmesini sınırlamış olabileceği değerlendirilmektedir.

6.5.7. Gelecekte Yapılacak Araştırmalar İçin Öneriler

Katılımcı liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde algılanan iş stresinin aracılık rolünün olup olmadığının tespitinin bundan sonraki çalışmalarda farklı ölçeklerle tekrar test edilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Araştırmada kullanılan model aynı sektörlerde faaliyette bulunan işletmelerin çalışanlarıyla ve daha çok katılımcıyla sonraki araştırmalarda kullanılabilir. Araştırma sadece özel sektörde veya sadece kamu kuruluşlarında yapılabilir. İş alternatiflerinin ve çalışanlara sağlanan olanakların daha fazla çeşitlilik gösterdiği büyük bir şehirde araştırmanın yenilenmesi farklı değişkenlerin etkilerini ortaya çıkarabilir. Ayrıca araştırma verilerinin farklı zamanlarda toplandığı boyamsal araştırmaların uygulanmasının değişkenler arasındaki nedensellik ilişkisinin tespit edilmesini güçlendireceği düşünülmektedir.

SONUÇ

Bu tez çalışmasında, katılımcı liderlik tarzının iş stresi ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ve ayrıca katılımcı liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde algılanan iş stresinin aracılık rolü olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma Niğde ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel sektör çalışanlardan elde edilen verinin nicel analizinin yapılması ve elde edilen bulguların değerlendirilmesine dayalı olarak yürütülmüştür.

Araştırma sonucunda elde edilen ilk bulgu katılımcı liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde aksi yönde etkisi olduğudur. Bu sonuç bu alanda yapılan daha önceki çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2008, İhsu, 2012, Telli vd., 2012, Çekmecelioğlu, 2005, Bitmiş vd., 2015, Güres ve Sökmen, 2014, Çakar ve Ceylan, 2005). Katılımcı liderlik tarzı, yöneticinin çalışanlarının fikir ve düşüncelerini önemseyen, personeli yönetime dâhil eden, çalışanlarla birlikte hedefleri ve planları belirleyen bir yönetim tarzıdır. Bu niteliklere sahip liderlerin bulunduğu organizasyonda personelin iş tatmini, iş doyumunu, moral ve motivasyonun yüksekliği çalışanın örgüte olan bağlılığını artırmakta netice olarak çalışan işinden ayrılmak istememektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen ikinci bulgu da katılımcı liderliğin stresle başa çıkma üzerinde aynı yönde etkisi olduğudur. Bu bulgu bu konuda yapılan daha önceki çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Özbek, 2008, Telli vd., 2012, Güney, 2015, Karagül, 2011, Alga, 2017). İşletmelerinde katılımcı liderlik tarzını uygulayan liderler, çalışanların risk almalarını cesaretlendirdiği, hataya karşı hoşgörülü olduğu ve çalışanların üzerindeki baskıyı azalttığı için stresi azaltmada yardımcı olurlar. Liderler çalışanlarının düşüncelerini ve fikirlerini dinleyerek onlara destek olmalı böylece yaşadıkları stresi azaltmalıdırlar.

Araştırma sonucunda elde edilen üçüncü bulguda algılanan iş stresinin işten ayrılma niyeti üzerinde aynı yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç bu alanda yapılan daha önceki çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Kılıç, 2004, Turunç vd., 2010b, Yenihan vd., 2014, Karabay, 2015). İşinde aşırı stres ve baskı altında olduğunu hisseden çalışan ilerleyen zamanda ruhsal ve bedensel olarak çöküntüye uğrayacaktır. İşine gerektiği ilgiyi gösteremeyecek zamanla işinden soğuyarak işten ayrılma niyeti gösterecektir.

Araştırma sonucunda elde edilen dördüncü bulguda katılımcı liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde algılanan iş stresinin aracılık rolü olmadığıdır.

Ayrıca çalışanların eğitim durumu arttıkça çalışanların stresle baş etme yetenekleri arttığı, işten ayrılma niyetlerinin de azalmakta olduğu tespit edilmiştir. Yapılan bu araştırma ile ulaşılan sonuçların alan yazınına ve uygulamacılara önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.



KAYNAKÇA

- Akçakaya, M. (2010). *21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı (1.Basım)*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Akdağ, M. (2005). Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İçindeki Yeri. *Selçuk İletişim Dergisi*. 4(1), 159-170.
- Akgemci, T. (2001). Örgütlerde Stres ve Yönetimi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 15(1-2), 301-309.
- Akman, S. (2004). Stresin Nedenleri Ve Açıklayıcı Kuramlar. *Türk Psikoloji Bülteni*. 10(34-35), 40-55.
- Akoğlan, M. Akçay, A. (2004). Liderlik Kavramının Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Bir Araştırma: Türkiye’de Yerli Ve Yabancı Zincir Otel Genel Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlikle İlgili Algılamalarının Belirlenmesi. *Verimlilik Dergisi*. 1(2), 85-104.
- Aksoy, A. (2010). *Organizasyonlarda Lider ve Disiplin Uygulamaları (1.Basım)*. Ankara: Nobel Yayın.
- Aksoy, A. Kutluca, F. (2010). Çalışma Hayatında Stres Kaynakları, Stres Belirtileri ve Stres Sonuçlarının İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*. 0(49),457-486.
- Akyar, A. (2011a). *Etkili Yönetim ve Yöneticilik Cilt 1 (1.Baskı)*. İzmir: İlya İzmir Basımevi.
- Akyar, A. (2011b). *Etkili Yönetim ve Yöneticilik Cilt 2 (1.Baskı)*. İzmir: İlya İzmir Basımevi.
- Alga, E. (2017). Örgütlerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Çalışanların Tükenmişliğine Etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28, 97-124.
- Alkın, C. Ünsar, S. (2007). Liderlik Özellikleri ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 9(3), 75-94.
- Alpaslan, A. Oktar, Ö. (2015). Türkiye’de Lider-Üye Etkileşim Kuramına Dair Makale Kapsamındaki Araştırmalar: Bibliyometrik Bir İçerik Analizi. *Business and Economics Research Journal*. 6(1), 107-123.
- Altun, N. Bançecik, N. (2009). Yataklı Tedavi Kurumlarında Çalışan Hemşirelerin İş Zenginleştirme Faaliyetlerinin Belirlenmesi. *Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi*. 2(2), 76-85.
- Atlı, D. (2013). *Yetenek Yönetimi (2.Baskı)*. İstanbul: Crea Yayıncılık.

- Ay, F. Keleş, K. (2017). Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansı Üzerinde Etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*. 6(4), 193-203.
- Aydın, K.B. (2010). *Stresle Başa Çıkma (2.Basım)*. Ankara:Nobel Yayınları.
- Aydın, Ş. (2004). Örgütsel Stres Yönetimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 6(3),49-74.
- Bakan İ. Büyükbeşe T. (2008). Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 13(1), 29-56.
- Bakan, İ. (2008). “Örgüt Kültürü” ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*. 10(14), 1-28.
- Baltaş, A. Baltaş, Z. (1996). *Stres ve Başa Çıkma Yolları (15.Baskı)*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Basım, A. (2016). *Algılanan Streste Duygusal Emek Ve Kendilik Değerlendirmelerinin Rolü: Avukatlar Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Başaran, İ.E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri Yönelik Davranış(1.Basım)*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Bayazıt, Ö. (2014). Toplam Kalite Yönetimi'nin Yürütülmesinde Önemli Bir Araç: Kalite Çemberleri. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. 53(01), 95-105.
- Bitmiş, M.G. Rodopman, B. Üner, M.M. Sökmen, A. (2015). Katılımcı Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Feda Etmenin Aracılık Rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 17(1), 1-13.
- Budak G. ve Budak G. (2004). *İşletme Yönetimi (5.Basım)*. İzmir: Fakülteler Kitabevi.
- Bulutlar, F. Öz, E. (2010). Kurumdan Ayrılma Niyetini Etkileyen Unsurlar: İşe Bağlılık ve Kurumla Özdeşleşme. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 12(2), 75-88.
- Büte, M. (2011). Nepotizmin İş Stresi, İş Tatmini, Olumsuz Söz Söyleme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 20(1), 177-194.
- Büyükbeşe, T. (2012). *Güçlendirici Liderliğin Çalışan Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bir Model Önerisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

- Büyüköztürk, Ş.(2018). *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri(25.Basım)*. Ankara:Pegem Akademi.
- Cam, E. (2004). Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. 1(1),1-10.
- Can, H. Kavuncubaşı, Ş. (2005). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi(5.Basım)*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cömert, Y. Yürür, S. (2017). Pozitif Psikolojik Sermayenin Bir Belirleyicisi Olarak Algılanan Örgütsel Desteğin Rolü. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*. 5(3), 17-34.
- Çakar, N. Ceylan, A. (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 6(1), 52-66.
- Çakırer M. A. (2006). *İşletme Yönetimi Ders Notları (1.Basım)*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Çalışkan, A. (2018). Dönüşümcü Liderliğin İş Performansına Etkisi: Lider Üye Etkileşimi Ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*. 5(8), 14-140.
- Çekmecelioğlu, H. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 6(2), 23-39.
- Çelik, M. Çıra, A. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 13(1), 11-20.
- Çetin, C. (2008). *Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi. (1.Baskı)*. İstanbul: Entegre Matbaacılık.
- Çetin, N. Beceren, E. (2007). Lider Kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3(5), 110-132.
- Demir, Y. (2005). İş ile Personel Uyumunu ve Önemi. *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi*. 148, 97-108.
- Dikmen, B. Özpeynirci, Ö. (2010). Matris Tipi Örgütlerde Bireysel Performans Değerlendirme: 360 Derece Yöntemi ve Hedeflerle Yönetim Teknikleri ile Melez Bir Yöntem Uygulaması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 28(1), 71-104.
- Dinçer Ö. (2013). *Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikleri. (3.Baskı)*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Doğan, Ö. ve Topoyan M. (2016). *Toplam Kalite Yönetimi Örgütsel Mükemmellik İçin.(7.Basım)*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Doğan, S. (2006). *Personel Güçlendirme. (2.Baskı.)*. İstanbul: Kare Yayınları.
- Durna, U. (2005). A Tipi ve B Tipi Kişilik Yapıları ve Bu Kişilik Yapılarını Etkileyen Faktörlerle İlgili Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*. 19(1), 275-290.
- Erbil, O. Kesken, H. Cemal, Z. (2003). Firma İçi Kalite Bilgisi Kullanımı, İşgören Katılımı ve Tasarımda Kalite Yönetimi ile Ürün Performansı Arasındaki İlişkiler : Deneysel Bir Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 4 (1), 43-54.
- Eren E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon(6.Basım)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon Ve Motivasyon Teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 4(14), 67-79.
- Erkılıç, T. A. (2007). Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması *Girne Amerikan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 2(4), 50-62.
- Ertekin, Y. (1993). *Stres ve Yönetim (1.Basım)*. Ankara:Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Yayınları.
- Fındıklı, M. (2014). Algılanan Lider Desteği ve Algılanan Örgütsel Destek ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Özdeşlemenin Aracılık Rolü: İstanbul'da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*. 25(77), 136-157.
- Garipoğlu E. (2007). *Stres Yönetimi ve Banka Çalışanları Üzerine Yapılan Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Giray, M. Şahin, D. (2014). Liderlik Stillerinin Duygusal Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetiyle İlişkilerinde Örgütsel Destek Algısının Aracılık Rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*. 29(73), 1-14.
- Göksel, A. Ekmekçioğlu, E. (2016). Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Özdeşleme İle İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 18(3), 721-747.
- Gülşen, E. (2012). Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulamaları. *Toplum ve Demokrasi*, 6(13-14), 93-109.
- Günday, F. (2016). *Örgütsel Stresin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Günday, F.D. Keleş, H.N. (2017). Örgütsel Stresin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. Kasım, 681-694.
- Güney, G. (2015). *Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanlar Üzerine Etkileri ve Stres Yönetimi: Isparta Adliye Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. Yayımlanmamış

Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- Güney, S. (2011). *Davranış Bilimleri(6.basım)*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güres, C. Sökmen, A. (2015). Yönetici Liderlik Yaklaşımının Çalışanın Örgütsel Bağlılığı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Türkiye'deki Ceza İnfaz Kurumlarında Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 57-74.
- Güres, C.G. (2015). *Yönetici Liderlik Yaklaşımının Çalışanın Örgütsel Bağlılığı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Türkiye'deki Ceza İnfaz Kurumlarında Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Helvacı, M.A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.
- İşığışık, Ö. (2018). *Yönetime Katılma (2.Baskı)*. Bursa: Dora Yayıncılık.
- İhsu, İ. (2012). *Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- İnce, M. Bedük, A. Aydoğan, E (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(11), 447-468.
- İştar, E. (2012). Stres ve Verimlilik İlişkisi. *Akademik Bakış Dergisi*. Kasım-Aralık(33),1-21.
- Kanten, P. (2014). İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 6(1), 11-26.
- Karabay, M.E. (2015). Sağlık Personelinin İş Stresi, İş- Aile Çatışması ve İş-Aile-Hayat Tatminlerine Yönelik Algılarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 13(26). 113-134.
- Karagül M. (2011). *Örgütsel Stres ve Stres Yönetimi: Malatya Adliyesi Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kaya, A. Kaya, Y. (2007). Küçük ve Orta Boy İşletme Yöneticilerinin Stres Kaynaklarını Tespit Etmeye Yönelik Kayseri İlinde Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2(23),41-62.
- Kesebir, M. (2018). Mobbing'in Çalışanların Performansı Üzerine Etkisi: İstanbul'da Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Uygulama. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Haziran, 39-54.

- Kılıç, A. (2004). *Örgüt İçi Stres Faktörlerinin Çalışanların “Çatışma Ve İşten Ayrılma Eğilimleri” Üzerindeki Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kline, R. B.(2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling (Third Edition)*. New York: The Guilford Press.
- Koçak, D. Yücel, İ. (2018). Algılanan Örgütsel Destek ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Duygusal Bağlılığın Aracı Etkisinin İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 32(3), 683-704.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği (12.Baskı)*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Lazarus, R. S. (1993). Psikolojik Stresten Duygulara. *Annual Review of Psychology*, 44, 1- 21.
- Lazarus, R.S, Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, And Coping*. New York: Siproinger Publisher.
- Mirze, K. (2010). *İşletme (1.Basım)*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Örücü, E. Özafşarlıoğlu, Ş. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 10(23), 335-358.
- Özbek A. (2008). *Katılımcı Liderlik Anlayışının Stres Yönetimine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Özcan, D.E. Vardarlier, P. Karabay, E.M. Konakay, G. Çetin, C. (2012). Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü. *Öneri Dergisi*. 10(37), 1-13.
- Özkaynar, G. (2017). Tarihte Öne Çıkan Türk Lider Örnekleri Üzerine Bir İnceleme. *Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi*. 1(1), 10-31.
- Sabuncuoğlu Z. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi. (7.Baskı)*.İstanbul:Beta Yayınları.
- Soysal, A. (2009). İş Yaşamında Stres. *Çimento İşveren Dergisi*. Aralık, 17-40.
- Sökmen, A. Boylu, Y. (2009). Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal Of Yasar University*, 4(15), 2381-2402.
- Sökmen, A. Sezgin, A. (2017). İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetinin Değerlendirilmesi: Otel İşletmeleri Sınır Birim Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*. 5(2), 237-250.
- Sökmen, A. Şimşek, T. (2016). Örgütsel Bağlılık, Örgütle Özdeşleşme, Stres ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 18(3),606-620.

- Şahin, F. (2011). Lider-Üye Etkileşimi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 11(2), 277-288.
- Şahin, H. (2005). Örgütsel Stres. *Maden Mühendisleri Odası Madencilik Dergisi*. Mart, 54-56
- Şenyiğit, G. (2004). Çalışma Hayatında Stres. *Verimlilik Dergisi*. Temmuz(3), 103-120.
- Şimşek Ş. Akgemci T. ve Çelik A. (2013). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi(1.Basım)*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, İ.(2018). Lider Tiplerine Kur'an Açısından Bir Yaklaşım. *Journal of Analytic Divinity International Refereed Journal*. 2(3), 63-86.
- Şimşek, Ş. Akgemci, T. Çelik, A. (2011b). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış(1.Basım)*. Ankara:Gazi Kitabevi.
- Şimşek, Ş. ve Çelik A. (2011a). *Yönetim ve Organizasyon.(13.Basım)*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Tabachnick, B. G. Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*, Pearson, Boston.
- Taşkıran, N. (1992). Stratejik Yönetim Aracı Olarak Amaçlara Göre Yönetim. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 365-382.
- Taşlıyan, M. Hırlak, B, (2017). Otantik Liderliğin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, İşten Ayrılma Niyeti ve Çalışan Performansı Üzerine Etkisi: Hastanelerde Bir Uygulama. *Assam Uluslararası Hakemli Dergi*, 4(7), 30-49.
- Telli E. Ünsar A. Oğuzhan A. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama. *Electronic Journal of Vocational Colleges*. Aralık, 135-150.
- Terzi, Ş. Çankaya, Z. (2009). Bağlanma Stillerinin Öznel İyi Olmayı ve Stresle Başa Çıkma Tutumlarını Yordama Gücü. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*. 4(31), 1-11.
- Turunç, Ö. (2011). Örgütsel Adaletin Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 13(1), 143-166.
- Turunç, Ö. Çelik, M. (2010a). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 17(2),183-206.
- Turunç, Ö. Tabak, A. Şeşen, H. Türkyılmaz, A. (2010b). Çalışma Yaşamı Kalitesinin Prosedür Adaleti, İş Tatmini, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *"İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 12(2), 115-134.
- Tutar, H. (2004). *Kriz ve Stres Yönetimi(1.Baskı)*. Ankara:Seçkin Yayıncılık.

- Ünsar, S. (2007). Liderlik ve Liderlik Davranışı Üzerine Yapılan Bir Çalışma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 1-18.
- Yatkın, A. (2007). Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik: Liderlikte Kalite. “*İş, Güç*” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 9(1), 126-147.
- Yavan, Ö. (2017). Örgüt Psikolojisinde İşten Ayrılma Eğiliminin Kavramsal Değerlemesi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(1), 57-72.
- Yeniçeri, Ö. (2009). *Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi(1.Basım)*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Yenihan, B. Öner, M. Çiftıldız, K. (2014). İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otomotiv İşletmesinde Bir Araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*. 5(1),38-49.
- Yürür, S. Ünlü, O. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi. “*İş, Güç*” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*.13(2), 83-103.

EKLER

EK-1: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,
Bu anket Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi'nde yürütülen yüksek lisans tez çalışması kapsamında uygulanmaktadır. Aşağıdaki ifadelerin doğru veya yanlış cevabı yoktur. İfadeleri olması gerekene göre değil ne hissettiğinize ve düşündüğünüze göre cevaplayınız. Değerli katkılarınız için teşekkür ederiz.

Özgül Yaman

Yaşınız :
Cinsiyetiniz: Kadın [] Erkek: []
Eğitim Durumunuz: İlk Öğretim [] Lise [] Üniversite [] Yüksek Lisans []
Görevdeki Hizmet Süreniz:
Medeni Haliniz: Evli [] Bekar []
İş Pozisyonunuz:

	Aşağıdaki ifadelere ne kadar katıldığınızı; (1) Kesinlikle Katılmıyorum - (2) Katılmıyorum - (3) Fikrim yok - (4) Katılıyorum - (5) Kesinlikle Katılıyorum kutularından birini işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Amirim, bizlerden ne beklediğini açıklar.	1	2	3	4	5
2	Amirim, neyin nasıl yapılması gerektiğini kendi kararlaştırır.	1	2	3	4	5
3	Amirim, astlarının arasında ağırlığının anlaşılmasını sağlar.	1	2	3	4	5
4	Yapılacak işleri amir(ler)im sıraya koyar.	1	2	3	4	5
5	Başarı standartlarını amir(ler)im belirler ve uygular.	1	2	3	4	5
6	Amirim astların standart kurallara uymalarını sağlar.	1	2	3	4	5
7	Amirim işlerin nasıl yapılması gerektiğini astlarına açıklar.	1	2	3	4	5
8	Amirim görevleri paylaştırırken astların fikirlerini alır.	1	2	3	4	5
9	Amirim astlarına arkadaş gibi davranır.	1	2	3	4	5
10	Amirim astlarından gelen önerileri uygulamaya koyar.	1	2	3	4	5
11	Amirim astlarına kendine eşit ve denkmiş gibi davranır.	1	2	3	4	5
12	Amirim problemlerle karşılaştığında astlarına danışır.	1	2	3	4	5
13	Amirim karar vermeden önce astlarının fikirlerini alır.	1	2	3	4	5
14	Amirim astlarının önerilerini dikkate alır.	1	2	3	4	5
15	Amirim eyleme geçmeden önce astlarının fikirlerini alır.	1	2	3	4	5
1	Çoğu zaman işten ayrılmayı düşünürüm.	1	2	3	4	5
2	Kısa süre içerisinde, büyük olasılıkla yeni bir iş arayacağım.	1	2	3	4	5
3	Tekrar seçme şansım olsa, mevcut işimde çalışmayı yine tercih ederim.	1	2	3	4	5

	Son bir ay içinde, ne sıklıkta aşağıdaki durumları yaşadığınızı belirtiniz, 1- Hiç 5- Çok Sık	Hiç	Neredeyse Hiç	Bazen	Sıkça	Çok Sık
1	Beklenmedik şekilde gerçekleşen olaylardan dolayı üzüldünüz?	1	2	3	4	5
2	Yaşamınızdaki önemli şeyleri kontrol etmediğinizi hissettiniz?	1	2	3	4	5
3	Kendinizi gergin ve stresli hissettiniz?	1	2	3	4	5
4	Yaşamınızdaki can sıkıcı durumlarla başarılı bir biçimde baş ettiniz?	1	2	3	4	5
5	Yaşamınızda meydana gelen önemli değişikliklerle etkili bir biçimde başa çıktığınızı hissettiniz?	1	2	3	4	5
6	Kişisel sorunlarınızla baş etme yeteneğinizden emin oldunuz?	1	2	3	4	5
7	İşlerin istediğiniz gibi gittiğini hissettiniz?	1	2	3	4	5
8	Yapmak zorunda olduğunuz her şeyin üstesinden gelemeyeceğinizi düşündünüz?	1	2	3	4	5
9	Yaşamınızdaki rahatsız edici olayları kontrol edebildiniz?	1	2	3	4	5
10	Yaşamınızdaki olaylara hâkim olduğunuzu hissettiniz?	1	2	3	4	5
11	Kontrolünüz dışında gerçekleşen şeylerden dolayı öfkelenediniz?	1	2	3	4	5
12	Üstesinden gelmek zorunda olduğunuz şeyler üzerinde düşündünüz?	1	2	3	4	5
13	Zamanınızı nasıl geçirdiğinizi kontrol edebildiniz?	1	2	3	4	5
14	Güçlüklerin üstesinden gelemeyeceğiniz kadar çoğaldığını hissettiniz?	1	2	3	4	5

EK-2: ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı : ÖZGÜL YAMAN
Doğum Yeri ve Tarihi : NİĞDE, 1993
Medeni Hali : Bekâr
İletişim Bilgileri : ozglymn@gmail.com
0531 267 38 62 (GSM)

EĞİTİM

2007-2011 Fatih Lisesi
2012-2016 Niğde Ömer HALİSDEMİR Üniversitesi İşletme Bölümü
2016-2019 Niğde Ömer HALİSDEMİR Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı

İŞ DENEYİMİ

2016-2017 Çelikhane Petrol LTD.ŞTİ- Ön Muhasebe Elemanı

