

T.C.  
ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LOJİSTİK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ  
ALGISINDAKİ LİDERLİK TARZLARI İLE  
ÇALIŞANLARIN İŞTEN AYRILMA NİYETİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE  
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Yusuf DALGIÇ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İstanbul, 2019



**ALTINBAŞ**  
ÜNİVERSİTESİ

T.C.  
ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
ULUSARARASI TİCARET VE LOJİSTİK YÖNETİMİ BİLİM DALI

LOJİSTİK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ  
ALGISINDAKİ LİDERLİK TARZLARI İLE  
ÇALIŞANLARIN İŞTEN AYRILMA NİYETİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE  
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Yusuf DALGIÇ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Nevra Bedriye BAKER ARAPOĞLU

Bu çalışma tarafımızca incelenmiş olup, kapsam ve kalite açısından Yüksek Lisans tezi olmaya yeterli bulunmuştur. 28/05/2019

Dr. Öğr. Üyesi Nevra Bedriye Baker  
Arapoğlu  
Danışman

İnceleme Komitesi Üyeleri (İlk isim jüri başkanına, ikinci isim tez danışmanına aittir.)

Dr. Öğr. Üyesi Irmak Erdoğan	Altınbaş Üniversitesi	
Dr. Öğr. Üyesi Nevra B. Baker Arapoğlu	Altınbaş Üniversitesi	
Dr. Öğr. Üyesi Sevgin Batuk Turan	Türk Alman Üniversitesi	

Bu çalışma bir Yüksek Lisans tezinin tüm gerekli şartlarını taşımaktadır.

Dr. Öğr. Üyesi Ümmügülsüm  
Zor  
Bölüm Başkanı

Altınbaş Üniversitesi onayı 28/05/2019

Doç. Dr. Nuri Banu Kavaklı



Bu dökümandaki tüm bilgilerin akademik kural ve etiğe bağılı kalınarak yazıldığını ve tez yazım kuralları kapsamında bu çalışmada bulunan ve original olmayan bütün bilgi ve materyallerin referanslandırıldığını temin ederim.



Yusuf Dalgıç

## İTHAF

Bütün insanlığın küçük yaşta öğrendiği en önemli kavramdır aile kavramı. Sevginin en güçlü halidir. “Aile toplumun özüdür. Onu tahribe yönelik her şey toplumun tahribine yönelmiş demektir.” Ailenin ne kadar önemli bir kavram olduğunu her yaş grubunda daha çok anlamakta olduğumdan yapmış olduğum bu araştırmayı, güç ve güven veren babama, varlığı huzur veren anneme, arkamda dağ gibi duran abime ve arkasında dağ gibi duracağım kardeşime ithaf ediyorum.

## TEŐEKKÖR

Bu sűreçte, tezime danıŐmanlık yapmayı kabul eden danıŐman hocam, Sn. Dr. Őğretim Üyesi Nevra Bedriye BAKER ARAPOĐLU'na. Hem çalıŐanı hem Őğrencisi olduğum ALTINBAŐ ŐNİVERSİTESİ'ne ve Enstitü çalıŐanlarına. Fikirlerinden ve manevi desteğinden dolayı Fadime MURAT'a, lojistik emekçisi değerli Halit KAYA abime ve en Őnemlisi de benden desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen aileme teŐekkűrlerimi sunarım.

## ÖZET

### LOJİSTİK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ ALGISINDAKİ LİDERLİK TARZLARI İLE ÇALIŞANLARIN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

[Yusuf DALGIÇ]

[Yüksek Lisans], [Uluslararası Ticaret ve Lojistik Yönetimi], Altınbaş Üniversitesi

Danışman: Dr. Öğretim Üyesi Nevra Bedriye BAKER ARAPOĞLU

28/05/2019: [Mayıs, 2019]

Lojistik sektöründeki firmalar üzerinde yapılan bu çalışmanın amacı; çalışanların firma içerisindeki yöneticilerini algıladıkları liderlik tarzlarının, çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinin tespit edilmesidir.

Bu çalışmanın sonuçları; demokratik ve dönüşümcü liderlik algılarının, çalışanların işten ayrılma niyetini anlamlı ve olumsuz yönde; serbest bırakıcı liderlik algısının ise çalışanların işten ayrılma niyetini anlamlı ve olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Yine bu araştırmanın sonuçlarına göre, otokratik ve etkileşimci liderlik algılarının, çalışanların işten ayrılma niyeti üzerine anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, İşten Ayrılma Niyeti, Lojistik Sektörü

## **ABSTRACT**

### **A STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLES PERCEIVED BY THE EMPLOYEES WORKING IN THE LOGISTICS SECTOR AND THE EMPLOYEE INTENTION TO LEAVE**

[Yusuf DALGIÇ]

[M.B.A], [International Trade And Logistics Management], Altınbaş University

Supervisor: Asst. Prof. Nevra Bedriye BAKER ARAPOĞLU

28/05/2019: [May2019]

The purpose of this study undertaken in the logistics sector in Turkey is to determine the effect of the leadership styles perceived by employees on their intention to leave their company.

The results of the study reveal that democratic and transformative leadership styles have a significant negative effect on the employees' intention to leave. On the other hand, laissez-faire leadership style has a significant positive effect on the employees' intention to leave. Furthermore, according to the findings of this study, autocratic and transactional leadership styles do not have a significant effect on the employees' intention to leave.

Keywords: Leadership, Intention to Leave, Logistics Sector



## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	Vii
ABSTRACT .....	Viii
İÇİNDEKİLER.....	IX
TABLolar.....	XI
ŞEKİLLER .....	XII
GİRİŞ.....	1
1.LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK BECERİLERİ ÜZERİNE AÇIKLAMALAR ..	2
1.1 Liderlik Kavramının Tanımı.....	2
1.2 Liderlik Yaklaşımları.....	3
1.2.1 Özellikler Yaklaşımı.....	4
1.2.2 Davranışsal Liderlik Yaklaşımı .....	5
1.2.3 Durumsal Liderlik Yaklaşımı .....	6
1.2.4 Modern Liderlik Yaklaşımları .....	7
1.2.4.1 Karizmatik Liderlik .....	8
1.2.4.2 Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik .....	9
1.2.4.3 Vizyoner Liderlik .....	9
1.2.4.4 Hizmetkar Liderlik .....	11
1.2.4.5 Otokratik Liderlik .....	12
1.2.4.6 Demokratik Liderlik .....	13
1.2.4.7 Serbest Bırakıcı Liderlik.....	13
1.2.4.8 Dönüşümcü Liderlik .....	14
1.2.4.9 Etkileşimci Liderlik .....	15
2. İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE ETKİLEYEN UNSURLAR.....	16
2.1 İşten Ayrılma Niyeti Kavramı .....	16
2.2 İşten Ayrılma Niyetinin Nedenleri .....	18
2.2.1 Demografik Özellikler.....	20
2.2.2 Örgütsel Etkenler .....	22
2.2.3 Çevresel Etkenler.....	24
2.3 İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları.....	25
2.4 İşten Ayrılma Niyetinin Örgütsel Etkileri ve Önleyici Tedbirler .....	26

3. LOJİSTİK KAVRAMI VE LOJİSTİK SEKTÖRÜ ÜZERİNE AÇIKLAMALAR .....	29
3.1 Lojistik Kavramı.....	29
3.2 Lojistik Sektörü .....	31
3.3 Lojistik Sektörünün Temel Faaliyetleri .....	34
4. ARAŞTIRMANIN TEORİK YAPISI.....	41
4.1 Araştırmanın Konusu.....	41
4.2 Araştırma Modeli.....	41
4.3 Araştırmanın Varsayımları .....	42
4.4 Araştırmanın Kapsam Ve Kısıtları .....	42
4.5 Araştırmanın Hipotezleri .....	42
5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI.....	45
5.2 Araştırmanın Veri Toplama Aracı Ve Yöntemi .....	46
5.3 Araştırma Verilerinin İstatistiksel Analizi.....	51
5.4Bulgular .....	53
5.4.1Çalışanların Tanıtıcı Özellikleri .....	53
5.4.2Çalışanların Liderlik Tarzı Algılarına Ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Bulgular....	54
5.4.3Katılımcıların Liderlik Tarzı Algıları İle İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	66
5.4.4Katılımcıların Liderlik Tarzı Algılarının İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi.....	68
6. SONUÇ VE ÖNERİLER .....	71
6.1 Sonuç.....	71
6.2 Öneriler.....	73
KAYNAKÇA .....	76
EKLER .....	89
Ek 1- Demografik Bilgi Formu .....	89
Ek 2-Liderlik Tarzı Algısı Ölçeği.....	91
Ek 3-İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği.....	94

## TABLULAR

Tablo 1: Liderlik Tarzı Algısı Ölçeğinin Ve Alt Boyutlarının Güvenirlik Katsayıları Ve Faktör Yapısı .....	48
Tablo 2: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Güvenirlik Katsayısı Ve Faktör Yapısı .....	50
Tablo 3: Katılımcıların Tanıtıcı Özelliklerinin Dağılımı .....	53
Tablo 4: Katılımcıların Liderlik Tarzı Algılarına Ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeylerinin Dağılımı.....	55
Tablo 5: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Liderlik Tarzı Algılarının Ve İşten Ayrılma Niyetlerinin Karşılaştırılması .....	56
Tablo 6: Katılımcıların Yaş Durumuna Göre Liderlik Tarzı Algılarının Ve İşten Ayrılma Niyetlerinin Karşılaştırılması .....	57
Tablo 7: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Liderlik Tarzı Algılarının Ve İşten Ayrılma Niyetlerinin Karşılaştırılması .....	59
Tablo 8: Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Liderlik Tarzı Algılarının Ve İşten Ayrılma Niyetlerinin Karşılaştırılması .....	60
Tablo 9: Katılımcıların Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Liderlik Tarzı Algılarının Ve İşten Ayrılma Niyetlerinin Karşılaştırılması .....	62
Tablo 10: Katılımcıların Hali Hazırda Çalıştıkları Firmaya Göre Liderlik Tarzı Algılarının Ve İşten Ayrılma Niyetlerinin Karşılaştırılması.....	64
Tablo 11: Katılımcıların Hali Hazırda Çalıştıkları Firmadaki Çalışma Sürelerine Göre Liderlik Tarzı Algılarının Ve İşten Ayrılma Niyetlerinin Karşılaştırılması.....	65
Tablo 12: Katılımcıların Liderlik Tarzı Algıları İle İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişki.....	66
Tablo 13: Katılımcıların Liderlik Tarzı Algılarının İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkisinin İncelenmesinde Regresyon Analizi Sonuçları .....	68
Tablo 14: Araştırma Hipotezlerinin Kabul-Ret Durumları .....	70

## ŞEKİLLER

Şekil 1: Araştırmanın Modeli .....	41
------------------------------------	----

## GİRİŞ

Lojistik sektörü son yıllarda gelişen ve hızla gelişmeye devam eden bir sektördür. Bu sebeple ülkemizde uygulanmaya başlayan bu faaliyet işletmeleri bir rekabet ortamına sürüklemiştir. Lojistik firmalarının kompleks çalışma süreçleri, liderliğin bu işletmelerdeki önemini de artırmaktadır. Liderlik belli koşullar içerisinde, bireysel ya da grup hedeflerinin yerine getirilmesi adına, bireyin diğer bireylerin faaliyetleri üzerinde etki yaratması ve bireyleri genel olarak yönlendirmesidir.

Araştırmanın diğer bir değişkeni olan işten ayrılma niyeti ise pek çok faktörden etkilenmektedir. İşsizlik oranı, iş algısı, sendikalaşma, memurların işgücüne katılma oranı gibi işten ayrılma niyetine etki eden faktörler işletme tarafından engellenemez çevresel faktörlerdir. İş performansı, ücret, iş arkadaşları, örgütün büyüklüğü, rol açıklığı gibi işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler işletme içi etmenlerdir ve işgörene, iş çeşidine ve örgüte göre farklı etkiler gösterirler. İşten ayrılma niyetine etki eden kişisel özellikler incelendiğinde işletme tarafından önlenemez bazı kişisel ve sosyal faktörler göze çarpmaktadır. Bu araştırma işten ayrılma niyeti ve liderlik tarzlarının arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır.

Bu doğrultuda beş ana bölümden oluşan bu çalışmada, literatür taraması bölümünde liderlik kavramı ve liderlik becerileri üzerine açıklamalara yer verilmiş, liderlik tarzları ve liderlik yaklaşımları incelenmiştir. Bununla birlikte işten ayrılma niyeti kavramı ve etkileyen faktörler ortaya konulmuştur. İşten ayrılma niyetinin nedenleri ve sonuçları ile beraber alınabilecek tedbirler de kavramsal çerçeve incelenmiş ve son olarak lojistik kavramı ve sektörü üzerine açıklamalara değinilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise teorik bir yapı ortaya konularak uygulama bölümüne dayanak oluşturulmuştur. Dördüncü bölümde yöntem ve ilişkili araçlar açıklanmıştır. Veri analizi ile elde edilen bulgular ve ilgili yorumlar ise son bölümde ortaya konulmuştur.

# 1. LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK BECERİLERİ ÜZERİNE AÇIKLAMALAR

## 1.1 Liderlik Kavramının Tanımı

Literatür kapsamında liderlik kavramı ile ilgili olarak birçok teorinin ve görüşün yer aldığı oldukça geniş kapsamlı çalışmalar bulunmaktadır. Liderlik kavramı, (Burns, 1978). tarafından “Liderlik” adını verdiği çalışmasında; dünya üzerinden en sık karşılaşılan ancak en az anlaşılan fenomen olarak açıklanmıştır. Bugün liderlerin ortaya çıktıkları zaman aralıkları, bireyleri hangi özelliklerinin lider konumuna getirdiği gibi bilinmeyen, ifadenin günümüz şartları içerisinde de geçerliliğini göstermektedir (Güney, 2012).

Liderlik kavramı ile ilgili olarak literatür incelendiğinde çok sayıda araştırmacı tarafından geliştirilmiş bakış açılarının ve tanımlamaların olduğu görülmektedir. Liderlik Koçel (2014) tarafından; belli koşullar içerisinde, bireysel ya da grup hedeflerinin yerine getirilmesi adına, bireyin diğer bireylerin faaliyetleri üzerinde etki yaratması ve bireyleri genel olarak yönlendirmesi olarak ifade edilmiştir (Koçel, 2014).

Yukl (2010) ise; hangi eylemlerin, hangi şartlar altında hayata geçirileceği aşamasında diğer insanları etkileme ve birçok insan tarafından paylaşılan amaçlara yönelik olarak ortak çaba sarf etme enerjisinin ortaya çıkarılması süreci liderlik kapsamında değerlendirmiştir (Yukl, 2010).

Liderlik kavramını Rauch ve Behling (1984) ise; belirli amaçlar doğrultusunda bireylerin etki altında bırakılarak eylemlerinin yönlendirilmesi olarak açıklanmıştır.

Yukarı verilen tanımlar değerlendirildiğinde liderlik kavramının içeriğinde bir unsurun yer aldığı görülmektedir. Bu unsurların en önemlisi olarak ise liderin gösterilmesi mümkündür. Kavramın içeriğinde yer alan diğer unsurlar ise; lideri takip edenler, lider ve diğer üyeler arasında ortaya çıkan ilişkiler ve ortaya çıkan koşullardır. Bu unsurların

bütünsel bir anlam ifade etmesi ise genel olarak liderlik kavramı ile gerçekleşmektedir. Bu doğrultuda liderlik kavramının bir süreç olarak da değerlendirilmesi mümkündür (Koçel, 2014).

## **1.2 Liderlik Yaklaşımları**

Liderlik kavramı ile ilgili olarak yürütülen araştırmaların kapsamında ürünlerin ve insanların odak noktasında yer aldığı iki boyuttan meydana gelen bir yaklaşım tercih edilmektedir (Blake ve Mounton, 1982). 1970'li yılların son dönemlerinden sonra ise kavramın odak noktasına örgütsel değişimler ve gelişimler yerleştirilmiştir (Anders ve Einarsen, 1999).

Araştırmacılar, etkili liderlerin davranışlarının etkili olmayan liderlerden farklılık gösterdiğini ve etkili lider davranışlarının tüm durumlarda aynı kaldığını varsaymışlardır. Bu yaklaşımla ilgili çalışmalar arasında Michigan ve Ohio State Üniversitesi'nin çalışmaları sayılabilir. En kapsamlı araştırmalardan biri olan Ohio Üniversitesi araştırmaları 1940'ların sonlarında başlamıştır. Araştırmacılar liderlik davranışının bağımsız boyutlarını belirlemeye çalışmışlardır. Çalışanlar tarafından en çok tanımlanan liderlik davranışları iki kategoriye ayrılmış ve 1800 davranış kalıbından 150 tanesi seçilerek Lider Davranış Tanımları Anketi oluşturulmuştur (Robbins ve Judge, 2008).

Bu iki kategori; yapıyı harekete geçirme ve çalışanlara ilgi gösterme olarak belirlenmiştir. Yapıyı harekete geçirme lider ve çalışanların rollerini ve çalışanlardan ne beklendiğini açıkça tanımlamayı içerir (Griffin ve Moorhead, 2014). Kişilerin görevlerini belirlemek, ileriye planlamak, hedefler oluşturmak, işin nasıl yapılacağına karar vermek ve çalışanları görevlerini yapmaları konusunda yönlendirmek yapıyı harekete geçirme lider davranışıyla ilgilidir (Mete, 2016).

Ohio Üniversitesi'yle hemen hemen aynı zamanlarda yürütülen bir başka çalışma Rensis Likert tarafından gerçekleştirilen Michigan Üniversitesi çalışmalarıdır. Bu

araştırmanın amacı, etkili grup performansına sebep olan liderlik davranışı modelini belirlemek olmuştur. Birkaç örgütte yüksek ve düşük verimliliğe sahip grupların yöneticileri ve çalışanları ile yapılan görüşmelerde, araştırmacılar etkili yöneticilerin etkili olmayanlardan nasıl ayrıldığını belirleyebilmek için yönetsel davranış tanımlarını analiz etmişlerdir. Bunun sonucunda iş merkezli ve çalışan merkezli olmak üzere iki temel davranış formu belirlenmiştir (Mete, 2016).

Temel liderlik yaklaşımları değerlendirildiğinde, özellikler yaklaşımının içeriğinde; liderlerin sahip oldukları temel özellikler yer almaktadır. Davranış yaklaşımının içeriğinde ise; liderlerin sergilemiş oldukları tutumlar ve takipçileri ile bu süreç içerisinde ortaya koydukları etkileşimin üzerinde durulmuştur. Durumsallık yaklaşımının içeriğinde ise; liderlik kavramının meydana gelmesinde mevcut koşullarında önem arz ettiğinin altı çizilmektedir (Oğuz, 2011).

Kavramın arka planında yatan unsurların neler olduğu, kavramı meydana getiren aktörler ve ortaya çıkmasında etkili olan koşulların göz önünde bulundurulması neticesinde birçok yaklaşım öne sürülmüştür. Liderlik kavramını oldukça geniş bir çerçevede değerlendirme altına alan Northouse (2013), kavramı özellik-süreç ve atanan-ortaya çıkan yaklaşımları içerisinde ele almıştır. Bu kapsamda geliştirmiş olduğu yaklaşımlar ise; Özellikler Yaklaşımı, Beceriler Yaklaşımı, Davranışsal Yaklaşım, Durumsallık Yaklaşımı, Olasılık Yaklaşımı, Yol-Amaç Yaklaşımı, Hizmet Öncelikli Liderlik Yaklaşımı, Otantik Liderlik Yaklaşımı, Lider-Üye Değişimi Yaklaşımı-Dönüşümcü Yaklaşım, Etkileşimci Yaklaşım, Takım Liderliği Yaklaşımı, Psikodinamik Yaklaşım, Kadın ve Liderlik Yaklaşımı ve Kültür ve Liderlik Yaklaşımıdır.

### **1.2.1 Özellikler Yaklaşımı**

Bu yaklaşım içerisinde özellikle liderlerin özellikleri üzerinde durulmuş ve bir süreç olarak değerlendirilen kavramın temel belirleyicisinin lider olduğu öne sürülmüştür. Bu alanda kavramın açıklanmasına yönelik olarak geliştirilen ilk yaklaşım olduğunu ifade



etmekte mümkündür. Yaklaşım doğrultusunda, bir grup içerisinde lider olarak öne çıkacak bir kişinin diğer grup üyelerinden farklı özelliklere sahip olduğu kabul edilmektedir. Bu doğrultuda grup içerisinde lider kimsenin ve onu takip eden kimselerin özelliklerinin ayrılması üzerinde durulmaktadır (Koçel, 2014).

Söz konusu yaklaşım doğrultusunda, liderlik kavramının etkili olabilmesi için, lider olarak kabul eden bireylerin doğuştan gelen ve devamlılık arz eden birtakım özelliklere sahip olması gerektiği düşünülmektedir. Bu nedenle kavram bireylerin karakteristik özellikleri üzerinden değerlendirilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2011). Çalışmaların genelinde karizmatik ve vizyon sahibi lider kavramları üzerinde harekete geçilmiş ve farklı isimler tarafından liderlerin hangi özellikler üzerinden değerlendirileceğine dair farklı bakış açıları geliştirilmiştir. Bu doğrultuda Stogdill (1950); zeka, dikkat, kavrama kabiliyeti, sorumluluk alma, eyleme sevk etme, ısrarcı olma, özgüven ve sosyallik özelliklerini öne sürmüştür. Mann (1959) ise; zeka, erkeklik, uyumlu olma, baskın kişilik, dışa dönük olma ve muhafazakarlık özellikleri ön plana çıkarılmıştır. Kirkpatrick ve Locke (1991) tarafından ise; yönlendirme, güdüleme, güvenilir olma, özgüven, zorlama beceresi ve görev bilgisi özellikleri öne sürülmüştür. Bu özelliklerin her birinin ise örgüt içerisinde farklı bir unsur üzerinde etkili olduğu ve sürecin genelini meydana getirdiği ifade edilmiştir (Northouse, 2013).

### **1.2.2 Davranışsal Liderlik Yaklaşımı**

Bu yaklaşımın temel değeri ise, liderlik kavramının etkinliği üzerinde bireysel özelliklerden ziyade davranışların etkili olduğu fikridir. Bu yönleri ile davranışların yeniden şekillenmesi ile birlikte liderlik kavramının da değişime uğrayabileceği ve davranışlar üzerinden eğitimle liderliğin geliştirilebileceği kabul edilmektedir (Northouse, 2013).

Yaklaşımın genelinde liderin davranışları kadar, onu takip edenlerin de üzerinde durulmaktadır. Liderlerin ve takipçilerinin davranışlarına odaklanıldığı yaklaşımda her iki

taraf arasında ortaya çıkan iletişimde incelenmektedir (Koçel, 2013).

Yaklaşımın alt metninde ise iki temel liderlik yaklaşımı bulunmaktadır. Bunlar; göreve yönelik ve kişiye yönelik liderliktir (Begeç, 1999). Liderlerin etkinliğini belirleyen faktörler ise Owens (1976) tarafından; takip edenlerle kurulan iletişimin özellikleri, temel amaçların belirlenmesinde kullanılan yöntemler, çatışmaların giderilme biçimi vb. olarak sıralanmıştır.

### **1.2.3 Durumsal Liderlik Yaklaşımı**

Bu yaklaşımın temelinde ideal liderlik kavramının ortaya çıkışının duruma bağlı olarak değişebileceği öngörülmektedir (Koçel, 2014). Yaklaşımın ilk yansımalarından olarak kabul edilen Durumsallık Kuramı, Fiedler (1967) tarafından geliştirilmiştir. Bu modelde, etki derecesi yüksek grup performansının liderlik türü ile ortaya çıkan durum tarafından liderlere aktarılan kontrol kapasitesinin seviyesi arasında ideal eşleştirme ile ilişkili olduğu görüşü öne sürülmektedir (Begeç, 1999). Model çerçevesinde ortaya çıkan iki temel liderlik tarzının olduğu kabul edilmektedir. Bunlar; davranışa yönelik liderlik ve göreve yönelik liderliktir. Fiedler tarafından örgüt içerisindeki liderliğin tarzının belirlenebilmesi için “En az tercih edilen çalışma arkadaşı” anketi geliştirilmiştir. Fiedler’e göre ortaya liderlik tarzı değişken değildir. Böyle bir durumda ideal liderliğin ortaya çıkması için doğru eşleşmenin olmasına dikkat edilmesi gerekmekte ve bu doğrultuda gerek duyulan durumda lider ya da durum değiştirilmelidir (Griffin ve Moorhead, 2014).

Bu alanda ortaya çıkan bir diğer kuram ise Paul Hersey ve Ken Blanchard (1977)’a ait olan Durumsallık Yaklaşımı’dır. Bazı kaynaklarda bu kuram “Yaşam Eğrisi Teorisi” olarak da ifade edilmektedir. Bu kuram kapsamında, liderler ve liderlik kavramı üzerinde belirleyici olan durumun kendisini takip edenlerin olgunluk seviyeleri olduğu kabul edilmektedir. Burada olgunluk ile kast edilen ise, çalışanların işi bitirme arzuları ve becerileridir (Kaya, 2006). Örgüt içerisinde çalışanların görev olgunluklarının düşük olması durumunda ya da eğitim seviyelerinin düşük olması durumunda liderlerin göreve

dönük davranışlar geliştirmesi beklenmektedir (Eren, 2012).

Bir diğer kuram ise Vroom tarafından geliştirilmiştir. Karar Ağacı Modeli olarak adlandırılan bu kuram ilk olarak Vroom ve Yetton tarafından ele alınmış, sonrasında ise Vroom ve Arthur Yago tarafından gözden geçirilmiş ve son şeklini almıştır. Bu kuram içerisinde liderlerin duruma göre farklı liderlik anlayışları benimseyebileceği ön görölmektedir. Örgüt içerisinde takipçilerin karar mekanizmalarına dahil edilmesinin liderler tarafından desteklenmesi, mevcut durumun nitelikleri ile ilişkili olduğu kabul edilmektedir. Kısaca tüm durumlar için geçerli olabilecek bir karar mekanizmasının geliştirilebilmesi söz konusu değildir. Liderler, problemlerin niteliklerini değerlendirdikten sonra, takipçilerin karar mekanizmalarına ne denli katılacaklarını belirler ve bu doğrultuda uygun karar mekanizmalarının oluşturulmasını sağlar (Griffin ve Moorhead, 2014).

Bir diğer durumsallık kuramı ise Martin Evans ve Robert House tarafından geliştirilmiştir. Yol-Amaç Kuramı olarak adlandırılan bu yaklaşımda, liderlerin sergilemiş oldukları davranışların kendisini takip edenler üzerinde yarattığı tatmin ve genel etkinin anlaşılması üzerine odaklanılmıştır. Bu kuram konu ile ilgili çalışmalar yapmakta olan birçok isim tarafından da inceleme altına alınmıştır. House (1971), motivasyonu sağlayan liderlik fonksiyonun kapsamında; örgüt içerisindeki bireylerin hedeflerine ulaşması neticesinde alacakları ödöllerin arttırılmasını, çalışanların söz konusu hedeflere ulaşabilmesi için doğru yönlendirilmesini, hedefler doğrultusunda ilerleyen çalışanların karşılarına çıkan engellerin ortadan kaldırılması ve çalışmaları karşısında tatmin olmalarını sağlanması yer almaktadır (Yukl, 2010). Bu yönleri ile liderler, çalışanların üzerinde belirli bir etki yaratarak performanslar üzerinde belirleyici bir rol üstlenmektedir (Griffin ve Moorhead, 2014).

#### **1.2.4 Modern Liderlik Yaklaşımları**

Durumsal liderlik alanında ortaya çıkan kuramların oldukça geniş bir kitle tarafından benimsenmiş olması bu alanda birçok araştırmanın da yapılmasına neden

olmuştur. Kuramlar ve yaklaşımlar çerçevesinde uygulama penceresinden eleştirilen söz konusu yaklaşımlar birtakım yeni liderlik kuramlarının ortaya çıkmasında etkili olmuş ve bu doğrultuda yeni uygulamalar hayata geçirilmiştir. Bu yaklaşımlar alt başlıklar içerisinde açıklanmaktadır:

#### **1.2.4.1 Karizmatik Liderlik**

Özellikle ülkelerin ve örgütlerin yaşadıkları kriz dönemlerinde ortaya çıkan, gidişatın değişmesi noktasında oldukça özgün ve radikal kararlar alabilme cesaretini gösteren, şahsına özgü kişilik özellikleri doğrultusunda insanları etkileyebilen liderler, karizmatik lider olarak adlandırılmaktadır. Etki kapasitesi oldukça geniş olan bu liderler, ufak bir mimikleri ya da el hareketi ile dahil kendisini takip edenleri harekete geçirebilmektedir (Kaya, 2006). Karşılaştıkları çeşitli zorluklara karşılık, karizmatik liderler kolaylıkla inandıklarından vazgeçmezler ve hedeflerine emin adımlarla yürürler. Ayrıca etkileyici olmalarından dolayı gruba ait kimseler rahatlıkla onu izlerler.

Grup üyelerinin mevcut performanslarının üzerine çıkabilmeleri noktasında ilham verme ve motive etme aşamasında karizmatik liderler oldukça güçlü becerilere sahiptir. İleriye dönük olarak vizyonları oldukça gelişmiş olan karizmatik liderler, bu vizyon etrafında üyelerin de etkili bir şekilde toplanmasını sağlamaktadır. Örgüt içerisinde yaratmış oldukları duygusal etkiler amaçların tüm takipçiler tarafından ulaşılabilir olarak görülmesine katkı sağlamaktadır (Daft, 2003). Genel hatları karizmatik liderlerin sahip oldukları özellikler ise aşağıdaki gibidir (Aslan, 2013):

- Karizmatik liderlerin alışılmışın dışında özellikleri bulunmaktadır,
- Bu liderlerin karizmatik lider özelliklerinin ortaya çıkmasında toplumsal çerçevede yaşanan bir kriz etkili olmaktadır,
- Özellikle kriz dönemlerinde ürettikleri hızlı çözümlerle öne çıkmaktadırlar,

- Kendisini takip edenleri olağan üstü özelliklerinin var olduğuna ikna etmiştir,
- Elde etmiş oldukları başarılar konumlarının daha da güçlenmesini sağlar.

#### **1.2.4.2 Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik**

Bireylerin yalnızca üzerine düşen sorumlulukları yerine getirme noktasında harekete geçirmek, etkileşimci liderlik tarzının odak noktasında yer almaktadır. Diğer bir ifade ile, örgüt içerisinde ortaya çıkan merkezi otorite ve grup içerisinde legal olarak kabul edilen liderlik, etkileşimci liderlik tarzının temelinde yer almaktadır. Bu liderler çoğu zaman örgüt içerisinde standartların ve gerekli düzenlemelerin üzerinde durmaktadır. Hedeflere doğru izlenilen yolda ise çoğu zaman sorumluluk almaktan kaçınmazlar. Önem verdikleri temel değer ise, çalışanların sorumluluklarını tam anlamı ile yerine getirmesidir (Serinkan ve İpekçi, 2005). Ülkelerin ya da örgütlerin bünyesinde oldukça uzun zaman görev yapan ve hali hazırdaki düzenin çeşitli zorluklar altında korunmasını sağlayan etkileşimci liderler, çoğu zaman günün kurtarılması mantığı ile hareket eden kimselerdir.

Örgüt içerisinde hızlı bir dönüşümün meydana getirilmesi noktasında ise dönüşümcü liderlik tarzı ön plana çıkmaktadır. Bu liderlerin takipçileri arasında güçlü bir güven ilişkisi meydana gelmektedir. Bu liderlerin en belirgin özellikleri, örgüt üyelerinin yeniliklerin peşinden gitme aşamasında cesaretlendirmesi ve yaşanan değişimlerden çalışanların mutluluk duymasını sağlamasıdır (Bennis, 1999). Dönüşümcü liderler, mevcut kapasite doğrultusunda gerçekçi dönüşümler hedefleyerek, radikal kararlar alabilme kapasitesine sahiptir.

#### **1.2.4.3 Vizyoner Liderlik**

Vizyoner liderlik kavramının ortaya çıkması durumunda, takipçiler liderlerini örgütlerin değerlerini meydana getiren bir şahıs olarak değerlendirmektedir. Liderlik kavramına dair geliştirilen yaklaşımlar içerisinde en liderlik türü olarak karizmatik lider yerine vizyon sahibi liderler gösterilmektedir. Örgüt içerisinde başarılı bir liderin, vizyona

dair unsurları tamamen içselleştirmesi gerekmektedir. Zira örgütlerin geleceğe dönük aktarımları ve yansımaları vizyon üzerinden gerçekleşmektedir. Geleceğe dair bir kesit olarak değerlendirilen vizyon kavramı her ne kadar gerçekleşmesinin görülebilmesi mümkün olarak değerlendirilse dahi, bu durumun ortaya çıkması için gerekli gerçekçi dönüşümlerin meydana gelmesi içinde bir o kadar uzak görülmektedir (Collin ve Porras, 1993). Kısaca, gelecek dönemler için ortaya çıkması muhtemel bir durum için, bugün ortaya çıkan tüm düşünceler vizyonu meydana getirmektedir.

Örgütlerin vizyonlarının olmaması, gidişatları için bir yol haritaları olmaması anlamına gelmektedir. Bu durum örgütün karanlık bir yolda ilerlemesi anlamına gelmektedir. Örgütlerin belirli bir başarıya ulaşabilmeleri için mutlak surette bir vizyonlarının olması gerekmektedir (Bennis, 1999). Örgüt bünyesinde geliştirilen vizyon, örgüt üyelerinin tutumları ve davranışları üzerinde oldukça güçlü bir etkiye sahiptir.

Örgütlerin bünyesinde doğan vizyoner liderlerin özellikleri ise aşağıdaki gibidir (Bennis, 1999):

- Duygusal uyarma becerileri gelişmiş, çekici kimselerdir,
- Harekete geçirme kapasiteleri yüksektir ve takip edenlerin hayranlıklarını kazanırlar,
- Örgüt içerisinde dinamo etkisi yaratırlar ve belirli alışkanlıkların kazandırırılar,
- Hatırlama yeteneklerinin gelişmesine katkı sağlarlar,
- Yenilikçi yaklaşımları desteklerler,
- Öncü olma ve birleştirme potansiyelleri yüksektir,
- Takip edenlere yol gösterirler.

#### 1.2.4.4 Hizmetkar Liderlik

Örgüt içerisinde yer alan diğer insanların hizmetine odaklanmış olan liderler, hizmetkar liderlik türü içerisinde değerlendirilmektedir. Bu kimselerin temel amaçları; toplumsal gereksinimlere, çalışanların gereksinimlerine, müşterilerin gereksinimlerine karşılık vermektir. Kendisini takip edenleri yönlendirmek onlar için ikinci planda yer almaktadır. Burada ortaya çıkan temel anlayış, gereksinimleri karşılanan insanların daha bilinçli hale gelecekleri ve etkin bir sürecin bu anlayış içerisinde sağlanabileceğidir (Maxwell, 1999).

Hizmetkar lider olarak tanımlanan kimselerin düşüncelerinin temelinde, karar mekanizmalarının işletilmesinde güç paylaşımının sağlanması, toplumsal bilincin geliştirilmesi ve iş süreçleri içerisinde bütünsel bir yaklaşım örgüt bünyesinde hakim kılınmasıdır. İdeal bir liderlik kavramının ortaya çıkması için öncelikle insanların çevrelerine daha fazla yardım etme bilinçlerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu kişiler örgüt içerisinde öncelikli olarak hizmet görevlerini en etkili hali ile yerine getirmeye çalışmaktadır. Örgüt içerisinde bir kimsenin yardıma ihtiyacı olduğunu fark ettiklerinde gönüllü bir şekilde yardım etmekten kaçınmazlar. Yaptıkları işlerle gurur duymak ve yalnızca oldukça önemli olarak görülen işleri yerine getirmek yerine, örgüt içerisinde önemsiz olarak kabul edilebilecek işleri dahi yapmaktan çekinmezler. Böyle bir liderlik anlayışının hakim olduğu örgütlerde görülen en belirgin özellik ise işlerin oldukça düzenli ve sistemli bir şekilde ilerliyor olmasıdır (Maxwell, 1999).

Bu liderlik türü ile ilgili olarak Patterson (2003) tarafından bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın sonucunda hizmetkar liderlik, dönüşümcü liderliğin bir uzantısı olarak kabul edilmiştir.

Patterson (2003), hizmetkar liderlik anlayışında ilk olarak takipçilere, sonrasında ise örgütün geneline odaklanıldığını öne sürmektedir. Hizmetkar liderler örgütsel performansın gelişmesi adına öncelikle kendisini takip edenlerin potansiyellerinin açığa çıkması için çaba sarf etmektedir. Bu durumda örgütsel performans artışının sağlanması

adına da bir enerji elde edilmiş olmaktadır. Örgüt içerisinde kendi potansiyellerinin farkına varan çalışanlar, iş süreçlerinde çevrelerinde ortaya çıkan fırsatları daha etkili bir şekilde değerlendirmeye başlamakta ve farkındalıkları somut bir karşılık bulmaktadır. Patterson (2003)'un modelin ifade etmiş olduğu hizmetkar lider, kendisini takip edenlere karşı ile sevgi ile yaklaşmalı ve onlara karşı doğru zamanlarda doğru tutumlarla yaklaşmalıdır. Örgüt içerisinde sergileyecekleri alçakgönüllü tavırlar ise konumlarının güçlenmesine katkı sağlamaktadır.

#### **1.2.4.5 Otokratik Liderlik**

Örgütsel yapı içerisinde ortaya çıkan konumun üzerine kurgulanan, otoriteyi meydana getiren öğelerin doğru bir şekilde tercih edildiği ve karar alma süreçlerinin yalnızca örgütte görev yapmakta olan yöneticilerin yürüttüğü liderlik modeli, otokratik liderlik kavramı üzerinden açıklanmaktadır. Bu liderlik anlayışının var olduğu örgütlerde, çalışanların karar alma süreçlerinde söz hakkın bulunmamaktadır. Benzer bir şekilde sorumluluklar da yöneticiler tarafından devredilmemektedir. Bu durum yönetim süreçlerinde kararların oldukça hızlı bir şekilde alınabilmesini sağlamaktadır. Ancak, örgüt içerisinde güven ikliminin ve işbirliğinin ortaya çıkması noktasında sorunlar yaşanabilmektedir (Çoroğlu, 2003). Otokratik liderlik modeli genellikle geleneksel yönetim prensiplerinin var olduğu örgütlerde ortaya çıkmaktadır.

Lider, örgüt içerisinde kendisi tarafından çalışanlara verilen direktiflerin sorgulanmadan yerine getirilmesini beklemektedir. Örgüte ait temel hedeflerin ve hedefler doğrultusunda belirlenen stratejilerin ortaya çıkmasında çalışanların rolleri yok denecek kadar azdır (Eren, 2000). Bu anlayış içerisinde öne çıkan bir diğer durum ise örgütte çalışanların taleplerinin ve gereksinimlerinin çoğu zaman önemsenmemesidir. Görev dağılımları ise belirli bir sistemden ziyade liderlerin vereceği kararlar doğrultusunda belirlenmektedir (Keçecioglu, 2003). Kısaca, bu modelde liderlerin oldukça fevri yaklaşımlar sergilediği görülmektedir ve bu durum modelin olumsuz yanlarının başında gelmektedir.



#### **1.2.4.6 Demokratik Liderlik**

Demokratik liderler buldukları organizasyon ve çevreyi sürekli gözlemlerler. İnsan ilişkilerini son derece önemserler. Çalışanlarını sürekli desteklerler ve karar alma sürecine dahil ederler (Goleman vd. 2002). Söz konusu model doğrultusunda liderler ve kendisini takip edenler arasında oldukça yakın bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Liderler çoğu zaman demokratik tutumlar sergilerler ve kendilerini takip edenlere çok fazla güven duyarlar. Bu durumda liderlerin temel beklentileri ise çalışanların motivasyonlarının yüksek olmasıdır. Yönetim süreci içerisinde özellikle çalışanları ilgilendiren konulara dair kararların alınması aşamasında çalışanların katılım göstermesine önem verilmektedir. Genel iklimin demokratik özelliklerinin ağır basmasının bir sonucu olarak çalışanlar iş süreçlerinde kendilerini çok daha sık bir şekilde kontrol etme ihtiyacı duymaktadır. Bu durum örgütsel amaçların yerine getirilmesi noktasında önem arz etmektedir (Barutçugil, 2014). Bu liderlik tarzının en olumlu yönü, iş görenlerin de örgütün hedef, karar ve stratejilerinin belirlenmesinde rol oynayabilmeleridir. İş görenler kendi istek ve düşüncelerine önem verilmesi nedeniyle daha yüksek performans gösterecek şekilde motive olurlar. Demokratik liderliğin olumsuz yönü ise, tüm karar verme süreçlerinin yavaşlaması ve zaman kayıplarının artmasıdır. Acil karar gerektiren faaliyetlerde bu tarz liderlik yaklaşımı önerilmemektedir. Hatta kararların etkililiğini kaybetmesi ve örgüt karar alınamaz hale gelebilmesi mümkündür (Eren, 2000)

#### **1.2.4.7 Serbest Bırakıcı Liderlik**

Bu model kapsamında liderler tarafından özellikle grup çalışmalarına kesinlikle müdahale edilmemektedir. Ancak, grup üyelerinin destek istemeleri halinde sürece dahil olurlar. Lider, süreç içerisinde rol bağlamında kendisi ile çalışanlar arasında bir fark görmemektedir. Bu modelin en temel sorunu ise, grupların kimi zaman yönlendirilmemeleri nedeni ile hedeflerin dışına çıkmalarıdır. Bu modelin hakim olduğu örgütlerde yer alan liderlerin çoğu zaman güç unsurlarını elinde bulundurmakta ve sorumluluk almaktan çekindikleri görülmektedir. Bu durumda kişisel hedeflerine ulaşabilmek adına grup üyelerinin sergileyecekleri performansa bağlı kalmak

durumundadırlar. Grup üyeleri tarafından bakıldıklarında ise, iş süreçlerinde gelişimlerini kendilerinin sağladıkları ve kendilerini motive etmeye çalıştıkları görülmektedir (Ilgar, 2000).

Diğer bir ifade doğrultusunda ise tam serbestlik sağlamakta olan liderler, mevcut yetkilerine sahip çıkmak adına bir çaba içerisinde olmamakla birlikte bu yetkilerinin kullanılması için tamamıyla kendisini takip edenlere bırakmaktadır. Bu modelde öne çıkan bir diğer önemli sorun ise, otorite boşluklarının ortaya çıkmasına paralel olarak düzensizliklerin ve örgüt içerisinde çatışmaların ortaya çıkabilmesidir (Şahin, vd. 2016).

#### **1.2.4.8 Dönüşümcü Liderlik**

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, Burns tarafından Max Weber'in karizmatik lider kavramından yola çıkılarak sistematize edilmiştir. Dönüşümcü liderlik tarzı, liderlik anlayışına ahlaki bir yön de katarak, lider-izleyen çift yönlü etkileşimini ele aldığından diğer liderlik tiplerinden ayrılmaktadır. Dönüşümcü liderliğin ortaya çıkış amacı, örgütte sistematik değişim ve dönüşümü başlatarak, bunu sürdürülebilir hale getirmektir (Cemaloğlu, 2007). Ayrıca dönüşümcü liderlik, daha yüksek ideallere ve ahlaki değerlere hitap ederek ve geleceğin vizyonunu ifade ederek ve tanımlayarak ve güvenilirlik temelini oluşturarak insanları motive eden bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Eisenbeiss vd, 2008).

Dönüşümcü liderlik, liderlik alanındaki popüler liderlik tiplerinden veya teorilerinden biridir. Çeşitli araştırmacılar ve yazarlar kavramın geçerliliğini sağlamışlardır. Liderlik farklılıklarına ilişkin fikir veren ve liderliğin gelişimi için bir model sağlayan çekici bir teoridir (Tucker ve Russell, 2004). Dönüşümcü liderlerin, ahlaki değerleri ön planda tutarak daha çok yönelimleri görüp değişim heyecanı ve vizyon yaratan, şimdiye değil geleceğe odaklanan liderler oldukları üzerinde durulmaktadır. Bu liderler, çalışanlarını ortak hedefler doğrultusunda birleştirirken inanç ve değerlerini de yönlendirebilirler (Özden, 2010).

#### **1.2.4.9 Etkileşimci Liderlik**

Burns (1978), tarafından dönüşümcü liderlik kavramı ile aynı zamanda ortaya atılan bu liderlik yaklaşım daha sonraları başta Bass (1985) olmak üzere birçok farklı araştırmacı tarafından geliştirilerek yazına sunulmuştur. Yaklaşımın temelinde bir gruba liderlik yapan kişi ile grup üyeleri arasındaki etkileşim yer almaktadır. 1978 yılında Burns ve Bass'ın yapmış olduğu çalışmalar neticesinde geleneksel liderlik anlayışları yanında modern tanımların yapılması zorunlu hale geldiği görülmüştür. Etkileşimsel liderlik, liderlerle takipçileri arasındaki etkileşime dayanmaktadır. Lider takipçilere motivasyon, verim ve etkili proje yönetimi karşılığında kaynak ve ödül temin eder (Zhou, 2015).

Para, statü ve benzeri imkanların kullanılması neticesinde çalışanların motivasyonlarının artırılması, etkileşimci liderlik teorisinin odak noktasında yer almaktadır. Transaksiyonel liderler, geçmişten gelen faaliyetleri iyileştirerek karşdakine iş gördürmeyi öncelerler. Önceden var olan gelenekleri devam ettirme ve geleceğe aktarmayı önemserler. İnovasyon ve yenilik az olup, durağandırlar. Yavaşça büyümeye ve tasarrufu esas alan örgütlere uygundur.

## 2. İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE ETKİLEYEN UNSURLAR

### 2.1 İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

Örgüt içerisinde birtakım faktörler bireylerin işlerinden ayrılma istekleri üzerinde etkili olmaktadır. Söz konusu faktörlerin ortadan kaldırılmaması durumunda bireylerin düşünceleri eyleme dönüşebilmektedir. İşten ayrılma niyeti Çekmecelioğlu (2005) tarafından kişilerin örgütten ayrılma noktasında geliştirdikleri bilinçli tutumlar olarak ifade edilmiştir.

Birçok örgütte, bireylerin işletmede tutulmasına yönelik olarak değişen ekonomik şartlar, iş yaşamının katı bir yapıya bürünmesi ve ekonomik dalgalanmalar doğrultusunda çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Fakat piyasa içerisinde birçok çalışan, daha iyi koşullar altında çalışabilecekleri bir örgüt bulma arzusuyla iş yerlerini değiştirme eğilimi içerisinde (Polat ve Meydan, 2010). Bu alanda yapılan birçok araştırmanın sonucunda çalışanların işten ayrılma niyetlerinin, örgütlerin etkinliği üzerinde olumsuz bir etki yarattığına kanaat getirilmiştir. İşletmeler bu nedenle çalışanların işten ayrılma niyetlerinin önüne geçebilmek adına çeşitli tedbirler almaktadır (Gül, vd. 2008).

Ancak yapılan araştırmalara ve alınan tedbirlere rağmen, örgütler için işten ayrılmalar hala önemli bir sorun olmaktadır. İşten ayrılmaların ardından yapılan araştırma sonuçlarına göre, çalışanların iş tatmini derecesi ile işten ayrılma niyetleri oldukça ilişkilidir (Çekmecelioğlu, 2005).

Artan iş kolları ve gelişen teknoloji ile beraber küreleşmenin etkisiyle sınırlar kalksa da günümüzde işsizlik özellikle ülkemiz için büyük bir sorundur. İşverenler istedikleri nitelikte eleman bulmakta zorlanırken, bireyler de eğitimlerine, tecrübelerine ve kişiliklerine uygun işleri bulmakta bir hayli zorlanmakta hatta bulamamaktadır. Günümüzde artan eğitim seviyesi de bu soruna çare olamamış hatta etrafta çok fazla diplomalı işsiz meydana gelmiştir. İş bulmanın bu kadar zor olduğu bir ortamda işten ayrılma niyetinin örgütler için önemli bir sorun olması düşündürücüdür.

Bireyler için de işten ayrılmak kolay karar verilecek bir durum değildir. Çünkü çalışanlar işten ayrıldıkları takdirde daha iyi şartlarda iş bulabilecekleri konusunda endişelidirler. Bu yüzden işten ayrılma niyeti bazen uzun süre sadece istek olarak kalabilmektedir.

Rusbelt ve Farrell (1988), bireylerin işten ayrılma niyetlerinin ortaya çıkmasında iş koşullarından yeterince tatmin olmamalarının etkili olduğunu öne sürmüştür. Buna ek olarak ücretlerin, terfi olanaklarının, iş güvencesinin, genel çalışma şartlarının ve işletme içerisindeki birtakım sosyal unsurların çalışanları tatmin etmemesi durumunda işgücü devir oranı artış göstermektedir.

İşten ayrılma niyeti ile ilgili olarak her ne kadar yeterli bilgiye ulaşmak mümkün olmasa da, çalışma şartlarının olumsuz olması ve düşük iş tatmininin işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasında etkili olduğu düşünülmektedir (Hellman, 1997). Burada yaşanan bilgiye ulaşma sorunları, çalışanların örgüt içerisindeki iş tanımları ile ilgili olarak yeterli bilgiye sahip olmamasından ve bu doğrultuda ortaya çıkan belirsizliklerden kaynaklanmaktadır. Tüm bu unsurlar bir araya geldiğinde ilk olarak iş tatminin düşmesi ile verimlilik düşüşleri yaşanmakta ve akabinde ayrılma niyeti kuvvetlenmektedir.

Çalışanların örgütlerin ayrılmaları ya da ayrılma isteklerinin ortaya çıkması, işletmelerin iş deneyimi birikimlerini kaybetmesi anlamına gelmektedir. Fakat ortaya çıkan bu kaybın kolaylıkla tespit edilebileceği ve telafi edilebileceği ön görülmektedir. Oysaki, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin tespit edilmesi ve bu durumun telafi edilmesi oldukça güçtür. Bu durumda yaşanan ayrılıklar sonrasında ortaya çıkması muhtemel performans düşüşlerinin önüne geçmekte çok kolay olmamaktadır.

Bazı yakın zamanlı istatistikler çalışanları elde tutma konusunun ne kadar önemli olduğunu gözler önüne sermektedir. Çünkü endişe verici sayıda çalışanın kurumundan ayrılmayı istediği ortaya çıkmıştır. Waldroop ve Butler(2011) tarafından yapılan bir araştırmaya göre;

1. Çalışanların %33'ü -üç kişiden biri- yüksek risklidir. Yani, şimdiki işverenine

bağlı değildir ve önümüzdeki iki yıl boyunca kalmayı planlamamaktadır.

2. Yaklaşık on kişiden dördü %39 oranında kendisini tuzağa düşmüş gibi hissetmektedir, kuruluşa bağlı değildir. Ama önümüzdeki iki yıl boyunca kalmayı planlamaktadır.

3. Sadece %24'ü yaklaşık dört kişiden biri hakikaten sadıktır, kuruluşa bağlıdır ve en az iki yıl boyunca kalmayı planlamaktadır.

Araştırmaya göre işten ayrılma eğilimi taşıdığı halde kurumda kalmaya devam eden %40'a yakın çalışan işletmelerin etkililiği önündeki önemli bir engel teşkil edebilecektir. İşten ayrılma eğilimi taşıyan personelin kurumdan ayrılmayı düşünenlerinin yüzdesi de oldukça yüksek görülmektedir. İşletmeden ayrılan bir çalışanın neden olduğu ürün kaybı, hizmet bilgisinin kaybolması, kurum içerisinde elde edilen deneyimin kaybedilmesi ve tüketicilerle kurulan iletişim kanallarının ortadan kalkması gibi kayıplar işletmeler açısından oldukça önemlidir. Bunlara ek olarak örgüte yeni alınan bireylerin eğitimi, yeni iş yeri için gereken uyum süreci ve yeniden müşteri ilişkilerinin kurulması devam eden kayıplar olarak kabul edilmektedir (Barutçugil, 2004). Birçok örgüt, beşeri sermayeye bağımlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Küresel ölçekte meydana gelen değişimler neticesinde, kurumların piyasa içerisinde varlıklarının devam ettirebilmek için yalnızca makineler yeterli olmamaya başlamış, bilginin üzerine kurulan organizasyonlar için yeterlilik seviyesi yüksek bireyler önem arz etmeye başlamıştır (Waldrop ve Butler, 2011).

## **2.2 İşten Ayrılma Niyetinin Nedenleri**

Literatür kapsamında bireylerin işten ayrılma kararları üzerinde etkili olan faktörler incelendiğinde oldukça fazla faktörün yer aldığı görülmektedir (Aylan, 2012). Çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörler üzerinde önemle durulmasının temel nedeni ise, işgücü devir hızının artmasının işletmelere yüklediği maliyetlerdir (Madera, vd. 2014). İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörler farklı araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde ele alınmıştır (Başoda, 2012). Bunun nedeni ise, bir örgütteki her işgörenin ekonomik ve

sosyal yönlerden farklı olan ihtiyaçlarını gidermede çeşitli motive edici araçların olmasıdır (Bize ve Milhaud, 1990). Herhangi bir işgöreni bir işte kalmaya veya işten ayrılmaya yönelten faktörlerin her birinin farklı önem düzeyine sahip olması, bazı işgörenler için sosyal faktörleri bazı işgörenler için ise ekonomik faktörleri önemli hale getirmektedir (Akın, 2007).

İşsizlik oranı, iş algısı, sendikalaşma, memurların işgücüne katılma oranı gibi işten ayrılma niyetine etki eden faktörler işletme tarafından engellenemez çevresel faktörlerdir (Varol, 2010). İş performansı, ücret, iş arkadaşları, örgütün büyüklüğü, rol açıklığı gibi işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler işletme içi etmenlerdir ve işgörene, iş çeşidine ve örgüte göre farklı etkiler gösterirler (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008). İşten ayrılma niyetine etki eden kişisel özellikler incelendiğinde işletme tarafından önlenemez bazı kişisel ve sosyal faktörler göze çarpmaktadır. Cotton ve Tuttle (1986) işgörenlerin eğitim seviyesi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu, öte yandan işgörenlerin demografik özelliklerinden yaş, kıdem, bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısının ise işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü ilişkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca kadınların erkeklere oranla daha çok örgütte kalma eğilimi içinde oldukları ve zeka ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmadığını belirtmişlerdir. Cotton ve Tuttle (1986) işten ayrılma niyetini etkileyen faktörleri çevresel nedenler, işletme içi nedenler ve işgörenin kişisel özellikleri olarak üç grupta incelemektedir. Fallon ve Rutherford (2010) işgörenlerin işten ayrılma niyetlerine etki eden etmenleri yönetici davranışları, çalışma saatleri, iş baskısı, planlama, eğitim, başka yerlerde daha iyi fırsatların varlığı ve işin fiziki gereklilikleri şeklinde sıralamışlardır. Lashley (2000), işten ayrılma niyetini etkileyen faktörleri önlenebilir ve önlenemez olarak sınıflandırmıştır. Buna göre önlenebilir faktörler; işgöreni tatmin etmeyen ücret, yönetimle ilişki, eğitim eksikliği, iş yeri ve stres, diğer işgörenlerle ilişkiler, çalışma saatleri ve ulaşım güçlükleridir. Önlenemez faktörler ise emeklilik, hastalık, ölüm, evlilik, hamilelik, taşınma ve öğrencilerin okula veya eve dönüşleri konularında ortaya çıkmaktadır.

### 2.2.1 Demografik Özellikler

Bireysel birçok faktör bireylerin işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olabilmektedir. Bu faktörlerden biri eğitimidir. Yapılan çalışmalar neticesinde çalışanların eğitim seviyelerinin artmasına paralel olarak işten ayrılma niyetlerinin de arttığı görülmektedir. Zira eğitim seviyesinin yükselmesi ile birlikte bireylerin çalışabilecekleri iş alanları ve kurum sayısında artış meydana gelmektedir. Bunun dışında çalışanların yaşı ve örgüt içerisinde geçirdikleri zamanda niyetlerini etkilemektedir. Yaşın artması ile birlikte yeni bir örgütte çalışmaya başlamak çalışanlar için çok çekici gelmemektedir. Ayrıca işletmelerin yeni alımlarda dinamik ve genç çalışanlara ağırlık vermesi bu durumda etkili olmaktadır (Yanık, 2014).

Bireylerin kişilik özellikleri de işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olabilmektedir. Sorumsuz, daha çok gününü yaşamayı seven, özgürlüklerine aşırı düşkün bireyler için işten ayrılmaları zor karar verilecek konular değildir. Bu tarz karakter yapısındaki kişilerin işlerinden ayrılmaları işin önemli sorunların olması gerekmez. Ancak sorumluluk sahibi, planlı yaşamayı seven bireyler iş değiştirmek ya da işten ayrılmak gibi hayatlarını etkileyecek bu önemli kararı kolay kolay vermezler. Hatta işten ayrılma düşünceleri emekli olana kadar bir niyet olarak kalır (Özyer, 2010).

Arnold ve Feldman (1982) ise; demografik birtakım değişkenlerin, çalışanların örgüt içerisinde geçirdikleri zamanın, örgüt içi pozisyonları ile gösterdikleri uyumun, pozisyon değiştirme isteklerinin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğunu öne sürmüşlerdir. Çalışan bir kadının evlenme kararı aldıktan sonra medeni durumundaki bu değişime bağlı olarak işten ayrılmaya karar verebileceği gibi, evlendikten sonra çalışmaya karar veren işgörenlerin ise işten ayrılma niyeti nispeten daha az olabilmektedir (Cotton ve Tuttle, 1986). Belirli bir yaştan sonra bazı işlerin yapılamayacağına dair birtakım iddialar bulunurken, yaş ilerledikçe insanların işlerine daha sıkı sarıldıkları da ortaya konulmuştur (Yanık, 2014). Nitekim yaş ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya çıkaran araştırmalar bulunmaktadır (Mobley, vd. 1979). Bazı işlerin erkekler tarafından bazı işlerin ise kadınlar tarafından daha fazla tercih edilmesi sonucu



cinsiyet de iş seçiminde önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır (Mowday ve Spencer, 1981). Öte yandan eğitim seviyesinin artması bireyin mevcut işini değiştirmesini düşündürebilir. Brief ve Aldag (1980) eğitim seviyesinin işten ayrılma niyetiyle ilişkili olduğunu saptamıştır. Steers (1977), çalışmasında görev süresinin artmasının işten ayrılma niyetini azalttığını bulgulamıştır. Çalışma süresi arttıkça örgütte olan emeklerini ve kaybedebilecekleri kazanımları göz önünde bulunduran çalışanlar işinden ayrılmaya daha az niyetlenmektedir. Mobley (1982) de benzer şekilde işten ayrılmaların daha çok yeni başlayan çalışanlar tarafından gerçekleştirildiği sonucuna ulaşmıştır.

Çalışanların psikolojik durumları üzerinde olumsuz etkiler yaratan stres, tükenmişlik hissi, işlerin olma endişesi, fiziksel ve zihinsel yorgunluk durumu da bireylerin işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir (Teoman, 2007). Zorlu hayat tecrübelerinin, başarısızlıkların, çatışmaların ve hatta sorumluluğu arttıran terfi gibi olumlu olayların sonucunda yeniden ayağa kalkabilmeyi ve toparlanabilmeyi bilen işgörenler psikolojik anlamda dayanıklı olarak nitelendirilmekte ve işten ayrılma niyetleri daha düşük olabilmektedir (Luthans, 2002). Psikolojik dayanıklılığa sahip işgörenlerin süratle değişen iş ortamlarının ve çevrenin yarattığı stresin üstesinden gelebilmek için daha fazla gayret gösterdikleri ifade edilmektedir (Larson ve Luthans, 2006). Böyle bireylerin yeni tecrübelerle açık, değişken taleplere karşı daha esnek ve duygusal olarak daha tutarlı olduklarının da altı çizilmektedir (Tugade ve Fredrickson, 2004). Bu bağlamda işgörenlerin hem bireysel hem de örgütsel davranışlarını etkileyen bir faktör olarak değerlendirilen stresten ve stresli ortamlardan en az derecede etkilenmelerini sağlayabilmek adına psikolojik dayanıklılığın anahtar bir rol oynadığı kabul edilmektedir (Jackson, vd. 2007).

Tükenmişlik hali, bireylerin işten ayrılma niyetleri üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir. İnsanların iş süreçlerinde aktif olarak yer aldığı durumlarda daha yoğun olarak görülmekte olan enerjinin bitmesi, yaşanan güç kayıpları, taleplerine çoğu zaman karşılık verilmemesi duygusal tükenmeyi beraberinde getiren mesleki bir stres olarak ifade edilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981). Tükenmişlik duygusu ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmakta olup tükenmişlik düzeyi yüksek çalışanların işten ayrılma niyetlerinin arttığı tespit edilmiştir (Yürür ve Ünlü, 2011). Çalışanlar

üzerinde etkili olan tükenmişlik kavramının üç alt başlık altında değerlendirilmesi mümkündür. Bunlar; duygusal tükenme (Leiter ve Maslach, 1988), duyarsızlaşma (Daley, 1979) ve bireysel performansta düşme hissidir (Cordes ve Dougherty, 1993); Maslach, 2003). Tükenmişliğin her üç boyutunun da işten ayrılma niyetini arttırdığı ortaya konulmuştur (Arı, vd. 2010).

### **2.2.2 Örgütsel Etkenler**

Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin ortaya çıkmasında kimi zaman örgütün ve işin yapısal özellikleri etkili olabilmektedir. Örgüt içerisinde yönetim birimlerinin çalışanlara olan yaklaşımı, yapılan işin yoğunluk durumu, adil bir yönetim anlayışının olmaması, ücretlerin ve sosyal hakların yeterli olmaması vb. nedenler, çalışanların başka bir örgütte iş yaşamlarına devam etme isteklerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

İşten ayrılma niyeti bağlamında yapılan birçok çalışmada görülmüştür ki iş memnuniyeti ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve sıkı bir ilişki vardır (Acar, 2014). Örgüt içi ortamın bizzat kendisi çalışanların işten ayrılma niyetlerinin önemli bir belirleyicisidir ve örgüt içerisindeki mevcut güven ve adalet ortamı, çalışanların işte kalma düşüncesini olumlu yönde etkileyen faktörlerdir (Yanık, 2014). Yönetimin, çalışanın beklentilerine yönelik vaat ettiklerini yerine getirmemesi sonucu ortaya çıkan psikolojik çöküntü işten ayrılma niyeti ile ilişkilidir ve bu tarz işgörene verilen sözlerin tutulmaması örgüte olan güveni ve işten ayrılma niyetini etkilemektedir (İşçi, 2010).

İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerden birisi de örgütsel bağlılık kavramıdır. Camp (1992), örgütsel bağlılığı, bireyin amaçları ile örgüt arasındaki uyum olarak tanımlamıştır. Örgütsel bağlılığa yönelik yapılan çalışmada; çalışanların örgütün değerlerine ve amaçlarına olan inancı ve bağlılığının arttıkça, örgütte kalma konusunda hissettikleri sorumluluğun da artmakta olduğu görülmektedir (Çakar ve Ceylan, 2005). Sahip olduğu bireysel değerler ile mensubu olduğu örgütün amaç ve değerleri örtüşmeyen bir çalışanın işinde kalmaya gönülden niyetli olması düşünülemez. Bu nedenle örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Gül, vd. 2008).

Ücret, terfi imkanları, ödüller gibi örgütsel kazanımlar da çalışanların işlerinde kalmaya karar vermeleri üzerinde etkilidir. Yükselme imkanlarının bulunduğu, çalışanların performanslarının ödüllendirildiği, iş güvencesinin olduğu ve tatmin edici ücretlerin verildiği bir örgütte işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin düşük seviyede olacağı düşünülebilir (Azaklı, 2011).

Agin (2010) tarafından yapılmış olan çalışmalarda, çalışanların taleplerinin karşılanmasına paralel olarak işlerine olan bağlılıklarının artmasının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu çalışmanın sonucunda, işe bağlanma seviyesi yüksek olan çalışanların, bağlılığı gelişmemiş çalışanlara kıyasla iş memnuniyetlerinin daha yüksek olduğu, işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna eke olarak yaptıkları işe bağlılıkları yüksek olan çalışanların örgütsel amaçlara yönelik olarak daha fazla çaba sarf ettikleri tespit edilmiştir.

Örgüt içerisinde oluşan güven ya da güvensizlik iklimi de çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olmaktadır. Çalışanların, yöneticilerin ya da işverenlerin dürüst tutumlar sergileyeceğine ve taahhütlerinin arkasında duracağına dair geliştirdikleri inanç, örgütsel güven olarak kabul edilmektedir (Gilbert ve Tang, 1998). Birçok ilişkinin temelinde olduğu gibi örgütsel ilişkilerin temelinde de güven kavramının yer alması oldukça önemlidir. Güven ortamının sağlanması ile birlikte çalışanlar örgüt uygulamalarına karşı daha istekli bir şekilde yönelmektedir (Tan ve Lim, 2009). Örgütsel güvenin sağlandığı bir kurum içerisinde çalışanların işten ayrılma niyetlerinin de daha düşük olduğu görülmektedir (Yazıcıoğlu, 2009).

İşten ayrılma niyetini etkileyen diğer örgütsel faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Ökten, 2008):

- İşletmenin kuruluş yeri (şehir merkezinde olup olmaması),
- Olumsuz örgütsel koşullar,
- İşletmede sosyal hizmetlerin bulunmaması ya da yetersizliği,

- İş kazası olasılığının yüksek olması gibi kötü iş koşulları,
- Ücretlendirme sisteminin bozukluğu,
- İnsan kaynakları uygulamaları,
- Yapılan işin türü ve güçlük derecesi,
- Üretim sürecinin iyi işlememesi (yetersiz eleman çalıştırılması, aşırı iş yükü, araç ve gereçlerdeki yetersizlikler vb.),
- İşgörenlerin psikolojik, fizyolojik ve mesleki bilgi beceri açısından aşırı zorlanmaları.

Bireylerin birlikte çalıştıkları iş arkadaşları, çalışılan kurumun büyüklüğü, ortaya çıkan performans seviyesi, yönetim birimlerinin çalışanlara yönelik sergiledikleri tutumlar vb. faktörler işten ayrılma niyetlerinin ortaya çıkmasında oldukça etkili olmaktadır. Söz konusu faktörler her örgüt içerisinde benzer etkilere sahip değildir. İş görenlere, yapılan işin türüne ve iş süreçlerinde kullanılmakta olan teknolojiye kadar birçok unsur etki düzeyinin değişimine neden olmaktadır (Şimşek vd, 2008).

### **2.2.3 Çevresel Etkenler**

Örgüt içerisinde yer alan bireylerden ya da doğrudan örgütten kaynaklanmayan birtakım faktörlerde işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Özellikle kamu sektöründe eşinden dolayı yer değiştirme imkanı olan mesleklerde evliliklerin ardından aynı şehirde yaşamayan çiftler evlilik birliğinin devamı açısından bir diğerinin bulunduğu şehre gitmek için işten ayrılma niyeti sergileyebilir.

Bilişim ve teknoloji alanındaki yenilikler özellikle daha geleneksel işlerde çalışan bireyler için yeni arayışlar getirebilir. Çalışanlar çalıştığı mesleğin ileride tamamen bitmesi korkusuyla bir an önce işinden ayrılıp başka bir işe geçmeyi düşünebilir (Yanık, 2014). Ya

da çalışan yaptığı işin kendisini geliştirmeyeceğini düşünerek teknoloji ve internete ayak uydurabilmek adına daha kapsamlı işleri tercih edebilir.

### **2.3 İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları**

Çalışanların kendi özgür iradeleri ile örgütlerinden ayrılmasında etkili olan işten ayrılma niyetinin, örgütlerin yönetim birimleri tarafından zamanın tespit edilememesi ve engellemeye yönelik girişimlerin sergilenememesi işletmeler adına birtakım maliyetlerin doğmasına neden olmaktadır. İşletmeler, çalışanlarının işten ayrılması ile birlikte nitelikli işgücü kayıpları yaşamakta ve bu duruma ek olarak yeniden bir çalışanın istihdam edilmesi ile birlikte ortaya çıkan uyum süreçleri, eğitim programları vb. olumsuzluklar yaşanmaktadır (Bannister ve Griffeth, 1986; Baysal, 1984). Bunlar dışında, örgütten bir çalışanın ayrılması ile birlikte örgütte faaliyetlerine devam etmekte olan çalışanlar arasındaki sosyal etkileşimde ve uyumda bozulmalar meydana gelebilmektedir (Cascio, 1991). Bu olumsuzlukların önüne geçebilmek adına, çalışanların örgüt içerisindeki devamlılıklarının sağlanması noktasında bir fırsatın daha yaratılması oldukça önemlidir (Daloğlu, 2002). Bir örgüt içerisinde özellikle faaliyet alanında uzmanlaşmış ve iyi eğitim almış bir çalışanın örgütten ayrılması maddi açıdan örgütlere önemli zararlar vermektedir (Khatri, vd. 1999). Bu nedenle özellikle örgüt içerisinde nitelikli çalışanların işten ayrılma niyetlerinin ortaya çıkmaması için bu çalışanların iş tatmininin yüksek olmasına yönelik çalışmaların yapılması gerekmektedir.

Çalışanların iş tatminlerinin yüksek olması örgütlerine daha fazla bağlanmalarını sağlamakta, bu durum ise işten ayrılma niyetlerinin azalmasını sağlamaktadır. Örgüt içerisinde adil ücret dağılımının gerçekleşmesi, çalışanların aldıkları ücretlerden tatmin olması ve örgütsel bağlılıklarının kuvvetli olması ile birlikte örgütsel etkinlikte daha kolay sağlanmaktadır. Bu unsurların örgüt içerisinde üzerinde durulmaması durumunda ise örgütsel bağlılıkların düşmesine paralel olarak işgücü devir oranlarının arttığı görülmektedir (Summers ve Hendrix, 1991). Konu ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda tespit edilen bir diğer durum ise, alternatif gelir seçeneklerinin olmamasının bir sonucu olarak zorunlu ihtiyaç seviyeleri daha yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin

daha az olduğudur (Doran, vd. 1991). Bu durumda finansal bağlılığın yüksek olması birlikte çalışanlar yeni iş aramaya çok fazla yönelmemektedir (Shaw ve Gupta, 2001). Bireylerin işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olan bir diğer unsur ise ücret konusudur. Adil bir ücret dağılımının olmadığına inanan çalışanlarda öncelikle iş için yeterince çaba sarf etmeme, devamsızlık yapma vb. olumsuz eğilimler ortaya çıkmakta, devam eden süreçte ücret politikasında bir değişimin olmaması durumunda işten ayrılma niyeti ortaya çıkmaktadır. (Hirschfeld, vd. 2012) diğerleri tarafından yapılan araştırmalar neticesinde çalışanlar yapmış oldukları işin nitelikleri ile aldıkları ücret arasında bir uyum göremediklerinde, kendi yöntemleri adaleti sağlamak adına devamsızlık yapmaya başladıkları belirlenmiştir.

Örgüt içerisinde belirli bir deneyime ve ustalığa gerek duyulduğu işler için, işten ayrılma niyetleri çok daha önemli bir sorun olarak kabul edilmektedir. Zira böyle bir durumda çalışanın örgütten ayrılması ile birlikte, yeni bir bireyin istihdam edilmesi ve yetiştirilmesine yönelik olarak maliyetler ortaya çıkmaktadır. Benzer bir şekilde deneyim eksikliklerinden kaynaklanan verimlilik düşüşleri de örgütler için önemli bir kaybı meydana getirmektedir. Tüm bunlar doğrultusunda işten ayrılma niyetleri, örgütsel etkinlik üzerinde oldukça olumsuz bir etki yaratmaktadır (Samad, 2006). İşten ayrılmanın yarattığı maliyetler haricinde ortaya çıkan bir diğer olumsuzluk ise, nitelikli bir çalışanın mevcut bilgileri ile birlikte piyasa içerisindeki rakip bir firmaya geçmesidir (Wagner ve Hollenbeck, 1995).

#### **2.4 İşten Ayrılma Niyetinin Örgütsel Etkileri ve Önleyici Tedbirler**

İşten ayrılma niyetinin kuvvetlenmesi ile birlikte bu niyetin davranışlara dökülmesi potansiyeli artış göstermektedir. Ancak işten ayrılma niyetinin tanımı açıklanırken bahsedildiği gibi bu niyet henüz eyleme dönüşmemiştir. Bu niyetin eyleme dönüşmesi örgütler tarafından engellenebilir. Bu sebeple örgütler, mevcut çalışan kadrolarını koruma ve personel devir oranını düşürmek adına, işten ayrılma niyetine etki eden faktörleri iyi analiz etmeli, zamanında çözümler üretmelidir. İşten ayrılmanın neden olduğu olumsuzlukları engellemek için yöneticilerin dikkate alması gereken yöntemler aşağıda

belirtilmiştir (Çekmecelioğlu, 2005):

- Çalışanlar, yaratıcı fikir ve davranışlara teşvik edilmelidir.
- Çalışanlara örgüt hedefleri açık ve net bir şekilde iletilmelidir.
- Çalışanların ilgi ve becerileri iş ortamı ile uyumlu şekle getirilmelidir.
- Ücret harici çalışanları motive eden faktörlerin neler olduğu araştırılmalıdır.
- Ödüllendirme gösterilen çabaya uygun ve kişiye özel olmalıdır. Çoğu zaman çalışanlar için kişisel ödülün değeri örgütsel ödülün değerinden daha önemli olabilmektedir.
- Destekleyici bir yönetim anlayışı ile problem çözümlerine destek ve yardımcı olunmalıdır.
- Söylenen veya öğütlenen şeyler hakkında verilen sözler tutulmalıdır.
- Katılımcı yönetim anlayışı örgütün üst kademelerinden alt kademelerine kadar herkes tarafından benimsenmelidir. Çünkü katılımcı yönetim, işi yapan ile işi yöneteni bir araya getirerek nasıl ve neler yapılmalıdır sorularına hızlı cevaplar alınmasını sağlar.

İşten ayrılma niyeti için öncelikle, iş tatminsizliği yaratan, örgütsel adaleti sarsan ve örgütsel bağlılığı olumsuz etkileyen etkenlerin ortadan kaldırılması, işten ayrılma niyetinin engellenmesine yardımcı olabilir. Yapılan bir araştırmada işten ayrılma niyetini olumsuz etkileyen faktörlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Çekmecelioğlu, 2006).

Örgütte, çalışanlara verilen görev, yetki ve kariyer fırsatları doğru analiz edildiğinde, bununla birlikte örgütün çalışma koşullarını iyileştirmesi ve örgütsel adaleti

sağlayacak şekilde iş planlarını düzenlenmesi çalışanlarda işten ayrılma niyetini önlenmesinde etkili olabilir. Örgüt, çalışan beklentilerini, tatminlerini ve bağlılığını iyi analiz ederek doğru yönettiği zaman, işten ayrılma eğilimlerin de azalma yaşanacağı söylenebilir.



### 3. LOJİSTİK KAVRAMI VE LOJİSTİK SEKTÖRÜ ÜZERİNE AÇIKLAMALAR

#### 3.1 Lojistik Kavramı

Terminolojik bir değerlendirme neticesinde, lojistik kavramı ile ilgili olarak birçok farklı terimin kullanımına rastlanılmaktadır. Bunlar; pazarlama lojistiği, fiziksel dağıtım, malzemelerin yönetimi, işletme lojistiği, lojistik yönetimi, lojistik mühendisliği, endüstri mühendisliği, bütünsel lojistik yönetimi, tedarik zincirlerinin yönetilmesi, dağıtım faaliyetlerinin yönetilmesi olarak sayılabilmektedir. Lojistik kelimesi asker olarak görev yapanların ihtiyaçlarının kendilerince karşılanması sürecinden ortaya çıkmış ve bu temelden yola çıkarak günümüzde farklılaşmış anlamı olan bir kavramdır. Tarihsel olarak incelendiğinde, Roma, Eski Yunan ve Bizans uygarlıklarında gereksinimlerin belirli noktalara dağıtımı ve finansmanın için görevlendirilen askeri birlikler bulunmaktadır. Bu birlikler “logistikas” olarak adlandırılmaktadır. Lojistik kelimesi Oxford sözlüğünde; Askeri birimler arasında personel, ekipman, malzeme taşıma faaliyetlerinin yürütülmesi ve bakım süreçleri olarak açıklanmıştır. Lojistik kavramının içeriğine Osmanlı döneminde ise derbentçilik (köprü, yol bakımı ve güvenliği), gemicilik ve tamircilik alanlarında rastlanılmaktadır. Askeri anlamda lojistik kavramının doğuşu dünya savaşlarının başlaması ile gerçekleşmiştir. Bu süreç içerisinde dağıtım, stoklama ve taşıma faaliyetlerinin önem kazanması ile birlikte lojistik kavramı da önem kazanmaya başlamıştır. Taşıma faaliyetlerinin hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesi, ihtiyaç kadar depolamanın sağlanması, gereksinim duyulduğu kadar malzemenin hazırlanması, raf ömürlerinin kaybedilmemesi, ürünlerin geri dönüşlerinin sağlanması vb. lojistik kavramlarının ana unsurları bu dönemde ortaya çıkmıştır (Yıldıztekin, 2001). Lojistik kavramı, Amerikan Pazarlama Birliği tarafından ise; fiziksel dağıtım unsurları, üretim süreçlerine gerekli desteğin sağlanması ve satın alma işlemleri ile ilgilenmekte olan beşeri ve iktisadi kaynakların kontrol edilmesi, planlanması ve tasnif edilmesi faaliyetlerini bütünsel bir anlamda değerlendiren süreç olarak ifade edilmiştir (American Marketing Association, 2015). Ürünlerin çıkış noktası ile varış noktası arasında ortaya çıkan tüm süreçlerin birbirine uyumlu hale getirilmesi de lojistik kavramı üzerinden sağlanmaktadır. Tüm lojistik süreçlerinin yönetilmesinin temelinde, taşıma ve depolama faaliyetleri yer almaktadır. Bu süreç daha sonra ise; gümrükleme, paketleme, katma değerli hizmetler, sigorta işlemleri, muayene ve gözetleme,

stokların yönetilmesi, sipariş yönetiminin sağlanması gibi unsurlar üzerinden detaylandırılmaktadır. Üretimin gerçekleştiği nokta ile tüketimin gerçekleştiği nokta arasında belirli bir mesafenin olmaya devam etmesi nedeni lojistik kavramı da önemini korumaya devam etmektedir.

Üretim ve satış fonksiyonlarının etkinliğinin artırılabilmesi noktasında lojistik faaliyetler önem arz etmektedir. Bu sürecin içerisindeki detaylı birçok işlem ürünün piyasa içerisindeki dolaşımına katkı sağlamaktadır. Ürünlerin çıkış ve varış noktasında arasındaki tüm süreçler lojistik kavramı ile birlikte daha uyumlu bir hale gelmiştir. Lojistikte yükün hareketi ile ilgili faaliyetler ise şöyledir. Taşıma (Transportation), Paketleme (Packing) ve Katma Değerli Hizmetler (Value Added Services), Depolama(Warehousing), hizmet hareketi ile ilgili faaliyetler ise şöyledir. Sigorta (Insurance), Muayene/Gözetim (Inspection), Gümrükleme (Customs Clearance), Stok Yönetimi (Inventory Management) ve Sipariş Yönetimi/Müşteri Hizmetleridir (Order Management/Customer Services) (Tanyaş ve Arıkan, 2013).

Lojistik kavramı, Lojistik Mühendisleri Topluluğu (SOLE-Society of Logistics Engineers) tarafından; ürün ve ürün sistemleri üzerinden kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasının sağlanması amacıyla, lojistik kavramı içerisinde yer alan unsurlara gereken önemin süreklilik içerisinde verilmiştir. Bunun neticesinde, farklı zamanlarda doğrudan ihtiyaç duyulan hamlelerin yapılarak, etkin kaynak harcamasının gerçekleştirilmesi olarak ifade edilmiştir (Sezgin, 2008).

Lojistik, çeşitli malzemelerin, yedek parçaların ya da ürünlerin akışını, örgütlere azami faydanın sağlanması amacıyla belirli bir sistem içerisinde yönetilmesi olarak aktarılmıştır (Gümüş, 2009).

En basit hali ile lojistik ise; ideal oranlarda doğru malzemelerin, gerek duyulduğu durumlarda, doğru yere, doğru bir zamanlama ile gereksinim duyan kişiye, en doğru fiyat üzerinden ulaştırılmasıdır. Bu basit tanım içerisinde lojistik kavramının faaliyet unsurlarına yer verilmiştir. Tanımda üzerinde özellikle durulan unsurlar ise yer ve zamandır (Orhan, 2003).

Teknolojide ve ekonomide küresel ölçekte meydana gelen gelişmelerle birlikte lojistik kavramının tanımında ve kapsadığı alanda birtakım değişimler ortaya çıkmıştır. Genel olarak bakıldığında ürünlerin çıkış noktasından varış noktasına kadar ki faaliyet alanı içerisinde ürün akışının sağlanması olarak ifade edilen lojistik kavramı, içeriğinde detaylandırılmış birçok süreç barındırmaktadır. Kavramın içeriğinde; ürünlerin taşınması, stoklanması, sipariş işlemlerinin yönetilmesi ve daha birçok süreç yer almaktadır. Özellikle lojistiğin kapsamında meydana gelen değişimlerle birlikte, sigortacılık, stok yönetimi, danışmanlık, gümrük yönetimi, montaj çalışmaları, tesis kurulumları, pazarlama, müşteri hizmetleri vb. birçok süreç lojistik kavramının içeriğine dahil olmuştur (Bayraktutanve Özbilgin, 2016).

İnsan faaliyetleri ile ilgili hemen her alan lojistik işlemlerden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenir. Baki (2004) lojistik ve lojistiğin önemini “Lojistik, verimliliği, dağıtım etkinliğini, faiz oranlarını, enerji maliyetlerini, etkilediği için ülke ekonomisinin önemli bir bileşenidir. İyi bir lojistik sistemine sahip olmak, bir firmanın ötesinde ülkenin rekabet gücü için son derece önemlidir” şeklinde ifade etmektedir (Baki, 2004). Lojistiğin öneminin artması; firmalara yeni pazarlara ulaşmayı ve üretimdeki verimliliği arttırmayı sağlamakla beraber, coğrafi olarak hizmet alanını kendi ülkesinin dışına taşıyabilmekte ve dolaylı etkisi sonucunda firmalarla teknolojik olarak rekabet içerisine girdiğinden küreselleşen şirketlerin ortaya çıkmasını sağlar. Ticaret yapılan alanda sınırların ortadan kalkması, bilişim teknolojileri ve telekomünikasyon alanının gelişmesi de çoğu şirketlerde lojistiğe olan ilginin artmasına sebebiyet vermiştir.

### **3.2 Lojistik Sektörü**

Türkiye, coğrafi konumu dolayısıyla bir “bağ” niteliği taşımaktadır. Lojistik faaliyetlerinde bir aktarma noktası olarak kabul edilen ülkemiz doğu ile batıyı birleştiren bir üs niteliğindedir. Ülkemiz jeo-stratejik ve coğrafi açıdan Asya ve Avrupa arasında köprü konumundadır. Kıta Avrupası ve Balkanlar, Karadeniz’in kuzeyinde yer alan Kafkas bölgesi ile doğu Avrupa, Orta Doğu ve Türki Cumhuriyetler ile Kuzey Afrika için ülkemiz bir transit hattı veya uğrak noktası olarak çok önemli bir topraktır. Bu özelliğin ülkemize

birçok avantaj sağlamasının yanı sıra ülkenin ekonomik ve sektörel anlamda yetersizliği ile tam bir başarı sağlanamamıştır (Tanyaş, 2006). Türkiye’de lojistik sektörü, 1980’lerle 1990’lı yıllar arasında taşımacılık alanına yapılan yatırımlarla oluşturulmaya başlanmıştır. Taşımacılık ise o yıllarda kara, hava,deniz, demiryolu ve kombine taşımacılık olarak kendisini göstermiştir. 1990’lı yıllara gelindiğinde lojistik sektöründe büyük gelişmeler görülmüştür. Bu yıllardan itibaren sektörün hizmetlerini çeşitlendirdiği ve uzmanlaştığı görülmektedir. Bugün ise Türkiye’de lojistik sektörü, sürekli gelişen ve ilerleyen dinamik bir sektör konumundadır.

Ülkemizde lojistiğin tüm otuz milyar dolar, işletme ve firmaların toplamının da yaklaşık altı ila on milyar dolar olduğu tahmin edilmektedir. Tahminlerin bu boyutta büyük rakamlar ifade etmesi lojistik sektörünün ülkemiz ekonomisi bakımından ne denli kritik olduğunu gözler önüne sermektedir. Ülkemizin sahip olduğu coğrafi konum itibariyle de bu önemin giderek artacağı açıktır (Gürdal, 2016). Lojistiğin önemi dünyanın dört bir yanında ve ülkemizde giderek artmaktadır. Bunun başlıcanedenleri;

- Dünya ticaret hacminin giderek artması,
- Üretim ve tüketim noktalarının farklı uzaklıklarda bulunması,
- Toplam lojistik maliyetlerin artması,
- Teknolojik gelişmenin hızlanması,
- Zamanın ve hedeflenen sürelerin kısalması,
- Hız ve maliyette tasarrufun önem kazanması,
- Pazarlama destek hizmetlerinin önem kazanması,
- Müşteri memnuniyetinin ön plana çıkması,

- Dağıtım uygulamalarında değişimlerin yaşanması,
- Teknolojinin önem kazanması,
- Lojistik gereksinimlerin karşılanmasında farklı yöntemler uygulanması,
- Performans artırımı anlayışının öne çıkması,
- Satın almanın önem kazanması ve tedarik zincirinde “Değer Yaratma” anlayışının benimsenmesidir(İTO, 2017).

Lojistik sektörü son yıllarda gelişen ve hızla gelişmeye devam eden bir sektördür. Bu sebeple ülkemizde uygulanmaya başlayan bu faaliyet işletmeleri bir rekabet ortamına sürüklemiştir. Bu rekabet ortamında Türk lojistik işletmelerinin rekabet edebilmesi ve avantajlı konuma geçebilmesi için lojistik faaliyetler kapsamında hizmet veren işletme envanteri ve kataloğunun ortaya konulması, sektöre ait zayıf ve güçlü yönlerin belirlenmesi ile fırsat ve tehdit değerlemesi, altyapıya ilişkin eksiklerin giderilmesi amacıyla yatırım, koordine ve girişimlerde bulunulması, sürdürülebilir ve başarılı olunabilecek uluslar arası rekabetin sağlanması için etkili ve başvurulabilir bilgi kaynak havuzunun oluşumu ve hizmete sunulması sektöre fayda sağlayacağı düşünülmekte olup bu konular üzerinde çalışmaların yapılmasının yerinde olacağı düşünülmektedir. Türkiye’de gelişen standartlar ve yüksek kalite anlayışının hemen hemen tüm sektörlerde kendini göstermesi lojistik sektörüne de yansımakta ve lojistik süreçlerin tamamında maliyet politikaları ve müşteri odaklılık gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır. Ancak kabul etmek gerekir ki Avrupa ve dünya standartlarının gerisinde kalmadan çağı yakalamak için bir takım yasal düzenlemelerin hayata geçirilmesi ve devlet desteği ile sorunlar giderilerek standart uygulamalara geçilmesi zaruridir.

Ayrıca, ülke içerisinde bahse konu sektör bünyesinde faaliyet gösteren işletmeler arasında mali uçurumlar bulunmakta ve bu uçurum Pazar payı kapma yarışında adaletsizliklere yol açmaktadır. Ayrıca sadece mali ölçek olarak değil, çalışma standartları, büyüklük, prensip ve örgütsel yapılar olarak ta birbirinden farklı yapıya sahip işletmeler

mevcuttur. Ülkemizdeki lojistik sektörünü ve bu sektördeki işletme ve firmaları sınıflandıracak olursak, ilk olarak spot işler yapan küçük firmalardan bahsetmek gerekecektir. Bu tip işletmeler ciro ve karlılık amaçlı geleneksel biçimde çalışmaktadır. İkinci olarak yerli sermaye ile kurulmuş KOBİler ki bunların kökeni taşımacılık sektörüne dayanmaktadır. Köklü deneyimleri olan bu firmalar piyasa koşullarını bilmekte ve global olmaya çalışmaktadırlar. Diğer bir sınıf büyük ölçekli firmalardır. Bu tip firmalar bir holding bünyesinde ve uluslararası boyutta iş yapabilme yeteneğine sahiptir. Bu firmalar modern ilkelerle çalışmakta ve sektörde marka olarak katma değere önem vermektedirler. Yabancı firmaların Türkiye şubeleri ise kendi prensip ve standartlarında hizmet vererek yerel imkanları kullanarak Pazar payı kapmayı hedefleyen işletmelerdir. Son olarak ise kargo taşımacılığı şirketi şeklinde hizmet veren ve sonraki dönemde lojistik firması haline alan firmalardır. Kargo taşıma açısından faydalanarak sektörde fark yaratmayı amaçlamaktadırlar. Bunların içinde alanında kalite ödülü alan firmalar da bulunmaktadır(Babacan, 2004).

Sektörde önemli yer tutan firmalar sektör için çalışanların eğitimlerine de önem vermektedirler. Bu firmalar çalışanların deneyim ve becerilerini arttırmayı amaçlamakta ve yeni uygulamalara yer vererek aynı zamanda sektörde saygın bir yer edinmişlerdir. Bunun yanında ülkemiz üniversitelerinde verilen lojistik eğitimi ile sektöre yetişmiş insan gücü sağlanmaktadır. Son dönemde özellikle Avrupa Birliği uyum yasaları çerçevesinde sağlanması zorunlu hale getirilen uygulamalar ile ülkeler arası sevkiyat ve yük taşınması sektörlerinde büyük ve olumlu değişimler yaşanmaktadır. Firmalar lojistik hizmetlerinde taşımanın yanında, depolanma, gümrüklenme, ambalajlanma ve elleçlenmesini de talep etmektedirler. Bu talepler sektörü büyütürken lojistik hizmetlerin önemini giderek artırmıştır. Bu bağlamda bakıldığında sektörün geleceği adına faaliyetlerin hatasız sürdürülmesi ve gelişmelerin yakından takip edilmesi önemlidir.

### **3.3 Lojistik Sektörünün Temel Faaliyetleri**

Lojistik Yönetim Kurulu'na göre lojistik kavramının içeriğinde yer alan temel faaliyetler şunlardır; birçok kurumun kendisine özgün bir lojistik sistemi bulunmaktadır.

Bu sistemlerin kapsamında müşteri hizmetleri, talebe yönelik tahminler, dağıtım faaliyetleri, dağıtımaya yönelik iletişim sistemleri, üretim tesisleri, depoların oluşturulacağı yerlerin belirlenmesi, paketleme işlemleri, satın alma, kurum envanterinin yönetilmesi, imha işlemlerinin yapılması, iadelerin elleçlenmesi, nakil işlemlerinin yapılması ve antrepoculuktur (Ballou, 2006).

Söz konusu faaliyetlerin genel bir ifade ile açıklanması mümkün değildir. Zira firmaların faaliyetleri amaçları, planları ve sistemleri üzerinden değişkenlik gösterebilmektedir. Kurumların genel olarak uygulamaya dahil ettiği faaliyetler ise; müşteri hizmetleri, taşıma işlemleri, sigortacılık, envanter yönetimi, taleplerin tahmin edilmesi, siparişlerin işlenmesi, gümrük faaliyetlerinin yönetimi, depolama, satın alma, tesis için yer seçimlerinin yapılması, elleçleme, tersine lojistik, üçüncü ve dördüncü grup lojistik faaliyetleridir (3pl, 4pl).

- **Müşteri Hizmetleri:**Lojistik faaliyetlerinin amaçlarının başında müşteri memnuniyetinin sağlanması gelmektedir. Üretim yerlerinden tüketim noktalarına kadar ki süreç içerisinde yürütülen tüm işlemler, müşterilerin firmaya dair algılarının oluşmasında etkili olmaktadır.
- **Taşımacılık:** Taşımacılığa konu olan tüm faaliyetleri kapsar. Taşıma maliyetli ve kaynakların fazlaca kullanıldığı bir lojistik aşamadır. Taşıma işleminin hangi biçimde yapılacağı, hizmet olarak alınacak ise hangi taşıyıcı kuruluştan alınacağını belirleyen 3 temel faktör; maliyet, hız(hareket zamanı) ve güvenilirliktir (Nebol, Uslu ve Uzel, 2013).Maliyet ve hız faktörleri doğrudan ölçülebilirken, güvenilirlik lojistik hizmetinin kalitesini belirler. Taşıma işlemleri karayolu, demiryolu, denizyolu, havayolu ve boru hattı ile olabilir. Bu taşıma şekillerinin hepsinin birden kullanıldığı intermodal taşıma şeklide kullanılabilir.

Karayolu: Bu taşımacılık şekli esnekliğe sahiptir. Taşıma sırasında malların zarar görme riski azdır. Karayolu taşımacılığına sürekli artan bir talep vardır. Yine bu taşımacılık

şekli malın aktarmasız taşınmasına olanak sağladığı için daha fazla tercih edilmektedir.

**Havayolu:** Maliyet oranları diğer ulaştırma sistemleri ile kıyaslandığında en yüksek olanıdır. Fakat lojistik işlemlerinin havayolu ile yürütülmesi, hız avantajı doğrultusunda depolama maliyetlerinin düşürülmesini sağlamaktadır (Baki, 2004). Havayolu taşımacılığında 1945 yılında kurulan Uluslararası Hava Taşıma Birliği (IATA) ile hava yolu yaygınlaşmış, taşıma kuralları dünya çapında kesinlik kazanmıştır. Ayrıca havayolu şirketlerindeki özelleştirme faaliyetleri de bu taşımacılık şeklini geliştirmiştir. Çoğunlukla değerli ve küçük ebatlardaki ürünler taşınır.

**Denizyolu:** Dünya taşımacılık sisteminde en büyük paya sahiptir. Çoğunlukla konteynerlerle taşınan mallarda birim yük üzerinden ücret hesaplanır. Ülkemizdeki dış ticaret işlemlerinde taşımacılığın %90'ı bu taşımacılık şekli ile yapılmaktadır.

**Demiryolu:** Karayolu taşımacılığından dolayı oluşan trafik, çevre kirliliği, küresel ısınma, trafik kazaları vb. sorunları en aza indirmek için gibi sebeplerden dolayı ağırlıklı tercih edilmektedir. Hızlı trenlerin sektöre girmesiyle dezavantaj olarak kabul edilen taşıma süresinin uzunluğu azalmıştır. Demiryolu sistemi, ağır malzemeler ve kombine taşımacılık için elverişli bir sistemdir (Baki, 2004).

**Boru Hattı:** Doğalgaz, petrol ve petrol ürünlerinin taşınmasında kullanılmaktadır. Taşıma türleri içerisinde maliyeti en fazla olanıdır. Fakat yapılan bu yüksek maliyetli yatırımlar kısa süre içerisinde geri dönmektedir.

**Karma Taşımacılık:** İki veya daha fazla taşıma türü kullanarak, aynı ürünün taşınmasıdır. Üçe ayrılır (Tanyaş, 2011):

1. Çok Modlu Taşımacılık (Multi-Modal Transportation): Bu sistem içerisinde iki ya da daha çok taşımacılık sisteminde yararlanılmaktadır. Taşıma yolunun değiştirilmesi aşamasında yüklerin elleçlenmesi gerekmektedir.
2. Intermodal Taşımacılık (Intermodal Transportation): Aynı taşıma kabı



kullanılarak, iki ya da daha fazla taşımacılık sisteminden yararlandığı modeldir. Bu süreçte kap değişimleri olmadığından yüklenen mallar elleçlenmemekte, yalnızca kullanılan araçların ya da kapların elleçlemesi yapılmaktadır.

3. **Kombine Taşımacılık (Combined Transportation):** Nakil işlemlerinin başlangıç ve bitiş bölümlerinde oldukça kısa mesafelerde olmak üzere karayolunun kullanıldığı modeldir. Başlangıç ve bitiş noktası arasındaki mesafenin önemli bir kısmı deniz, kanal ya da nehir yolu ile kat edilmektedir.

- **Sigorta:** Taşınacak ürünün ve taşıyıcısının, araç ile birlikte sigortalanmasıdır. Beklenmeyen durumlarda kaybı en aza indirmek için yapılır. Yapılacak taşıma şekline, taşıma süresine, taşınacak ürüne göre sigorta işlemlerinde farklılıklar olabilir.
- **Stok (Envanter) Yönetimi:** Üretim ve dağıtım süreçleri içerisinde tedarik ya da üretim üzerinden elde edilen, tüketicilerin kullanımına sunulmadan evvel belirli sürelerde bekletilmekte olan ürün miktarı envanter olarak adlandırılmaktadır (Filiz, 2016). Üretim süreçlerinde kullanılacak hammaddelerin, yarı mamulün, çeşitli diğer malzemelerin tedarik edilmesi ve satın alma işlemlerinin yönetilmesi ise, envanter yönetimi kapsamında kabul edilmektedir (Kayabaşı, 2010).
- **Talep Tahmini:** İleriye dönük olarak ürünlere ya da hizmete yönelik olarak ortaya çıkacak talebin belirlenmesi, tüm tahmin işlemlerinin merkezinde yer almakta ve süreç içerisinde temel olarak kabul edilebilecek girdinin sağlanması ile önemli bir fonksiyonu meydana getirmektedir (Doğan, 2002). Bu süreç içerisinde kullanılmakta olan kalitatif ve kantitatif yaklaşımlar, sürecin etkinliği üzerinde doğrudan etki yaratmaktadır (Orhan, 2003). Lojistikte talep tahmini yapıyorken belli tahminler kullanılır ve üçe ayrılır; uzun vadeli talep tahminleri, orta vadeli talep tahminleri ve kısa vadeli talep tahminleridir. Uzun vadeli

talep tahminleri; şirketin bir yıl ile beş yıl arasındaki tahminleridir. Ürünün pazara girişi ve çıkışını konu alır. Orta vadeli talep tahminleri; birkaç ay ve bir yıl arasındaki tahminlerdir. Ürün hakkındaki taktiksel kararları içerir. Kısa vadeli talep tahminleri; bir hafta ile birkaç hafta arasındaki tahminlerdir. Kısa vadeli kaynak kullanımı vb. kararları içerir.

- **Sipariş İşleme:** Sipariş döngüsü; planlama, sipariş iletimi, sipariş süreçleri, sipariş toplama ve sipariş teslimi aşamalarından oluşmaktadır. Sipariş işlemenin temel amacı; alınan siparişlerin en kısa sürede müşteriye ulaştırılmasıdır (Kayabaşı, 2010).Tedarikçi firma almış olduğu siparişi sisteme girmekte ve sisteme girildikten sonra ürünle ilgili stok bilgileri, sipariş bedelinin müşteri kredisini aşıp aşmadığı gibi konulara bakılmaktadır. Bu aşamadan sonra ürüne ait stok bilgileri, ürünle ilgili stok dosyasına yazılmakta ve üretime bildirilmektedir. Siparişin hazırlanması ve sevkiyatın kaç gün süreceğinin belirlenmesinden sonra depodan sipariş çekilmekte ve ürün müşteriye sevk edilmektedir. Sevk edilen ürünün müşteri stoklarına girilmesi ile sipariş döngüsü tamamlanmaktadır (Lambert, vd.1998).
- **Gümrük Hizmetleri:** İhracata veya ithalata konu olan malın taşınabilmesi için gerekli evrakların yapılmasını zorunlu kılan işlemlerdir. Gideceği ülkeye göre oluşturulması gereken belgelerde ve işlemlerde farklılıklar olabilir. Gerekli yasal düzenlemeler sık sık değiştiğinden dikkatli takip edilmesi gerekir. Özellikle çok küçük hataların, büyük işletmeleri bile gümrük kaçakçısı veya vergi kaçırıcı işletme konumuna getirebileceği düşünüldüğünde, bu hizmetin gümrükleme işini iyi bile ve takibini yapan uzmanlar tarafından yerine getirilmesi gerekmektedir (Koban ve Keser, 2010).
- **Depolama ve Dağıtım:** Malın depoya girişi, çıkışı ve müşteriye ulaştırılmasıdır. Önemi ise müşterinin istediği yerde ve zamanda (JIT),

malın müşterinin eline geçmesidir. Ayrıca depolama masraflarını düşürmek için etkili stok takibi gerçekleştirmek gerekir. Lambert'e göre depolamanın nedenleri; nakliyenin ekonomik şekilde yapılmasını sağlamak (sevkiyatları tek seferde ya da bir araya getirerek gerçekleştirmek), yüksek miktarda alım yapılarak indirimlerden yararlanmak, müşteri hizmetlerini desteklemek, geçici stok sağlayabilmek, zaman ve mekan değişikliklerinin üstesinden gelmek, düşük lojistik maliyeti hedefi ve son olarak malların tek bir yerde bulunmasını sağlamaktır (Lambert, vd. 1998).

- **Satın Alma:** Satın alma; neyin, ne zaman ve ne kadar (miktar) satın alınacağını belirlediği işlemdir. Bu süreç, belirtilen kalite ve miktarda malın yine belirtilen zamanda sayıp alınmasını içerir (Burt, 1984). Satın alma faaliyetlerinden bazıları; tedarikçinin seçimi, tedarikçinin performansı ve bunların değerlendirilmesidir. Ayrıca, fiyat, kalite ve verilen hizmetin karşılaştırılmasının yapılması, son olarak satın alınacak malın alım şekillerinin ve alım zamanının belirlenmesidir (Ballou, 2006).
- **Yer (Tesis) Seçimi:** Firmanın ürettiği ya da taşıdığı ürünle göz önünde bulundurularak seçilen tesis yeri, lojistik faaliyetlerin etkin bir şekilde yapılabilmesine olanak sağlar. Bu etkin tesis sayesinde verimlilik artarken, maliyetler düşer.
- **Elleçleme:** Gümrük gözetimi altındaki eşyanın asli niteliklerini değiştirmeden istiflenmesi, yerinin değiştirilmesi, büyük kaplardan küçük kaplara aktarılması, kapların yenilenmesi veya tamiri, havalandırılması, karıştırılması, kalburlanması vb. işlemleri karşılamaktır (Küçük, 2012). Elleçlemenin amacı; en az zararla ürünün, gerekli araç gereç kullanılarak özel paketleme ile istenilen yere taşınmasıdır (Waters, 2003). Elleçleme ile; depolama maliyetlerinin ve sürelerinin azaltılması, elleçlemenin azaltılması, verilen lojistik

hizmetinin kalitesinin artırılmasını sağlayabilmektedir.

- **Tersine Lojistik (Reverse Logistics):** Tersine lojistik, normal seyreden lojistiğin işlemlerinin ters yönde olmasıdır. Örneğin; bozuk-hatalı ürün ve geri dönüşebilecektekrardan kullanılabilir malzemelerin geri alınıp ilgili yerlere taşınmasıdır. CLM'ye göre tersine lojistik; yarı mamullerin, stokların, ürünlerin ve bunların tüketildiği noktadan, ilk üretildikleri noktaya kadar olan ki geri dönüş hareketlerinin değer yaratma ya da imhası için planlanması ve hurda olarak yok edilmesine kadar olan süreçtir (Krumwiede ve Sheu, 2002).Son yıllarda görülen bir lojistik türüdür. Çevreye ve doğaya verilen önemin artması, bilinçli tüketimin ortaya çıkmasıyla bu lojistik türü de faaliyete geçmiştir. Geri dönüşüme konulan maddelerin değerlendirilmesi, zararlı olanlarının ise imhasıdır. Böylece “Yeşil Pazarlama” ve “Yeşil Lojistik” dediğimiz kavramlar ortaya çıkmaktadır.
- **Üçüncü ve Dördüncü Parti Lojistik (3PL ve 4PL):** Modern lojistik faaliyetlerde maliyeti en düşük, hizmet kalitesini ise en yüksek seviyede tutmak önemlidir. 3PL, firmanın kendisinin uzmanlaşmadığı bir konuda dışarıdan aldığı yardımdır ya da dış kaynak (outsourcing) kullanımınıdır. Firma herhangi bir dış firmadan uzmanlaşmış olduğu konuda yardım alması, işin o boyutunu diğer firmaya yaptırmasıdır. Böylelikle az maliyetle kaliteli bir iş yapılmış olacak ayrıca müşteri memnuniyeti de sağlanmış olacaktır. Kuruluşun kaynaklarının, mevcut potansiyelinin, kullanılmakta olan teknolojilerin yönetilip, bunları tamamlayıcı hizmet sağlayıcılarının unsurları adapte etmek suretiyle kapsamı oldukça geniş bir tedarik zinciri çözümü meydana getiren tedarik zinciri entegratörü olarak 4PL'nin tanımlanması mümkündür (Kayabaşı, 2010).

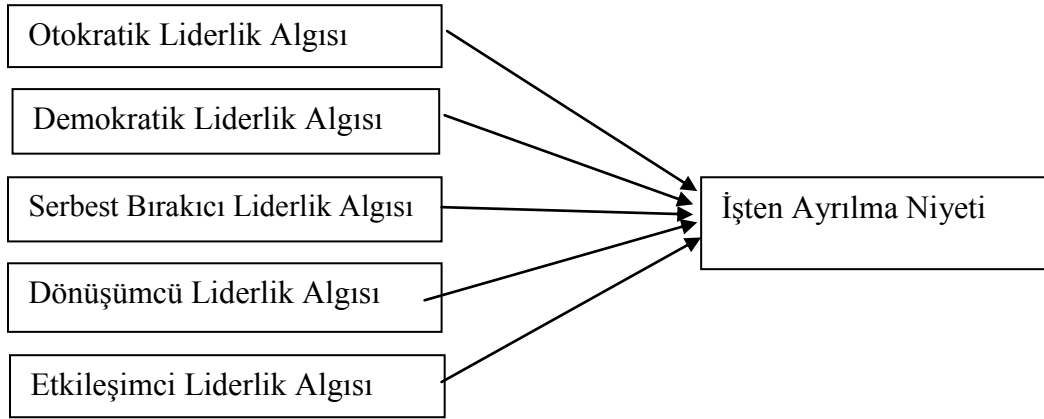
## 4. ARAŞTIRMANIN TEORİK YAPISI

### 4.1 Araştırmanın Konusu

Bu araştırmanın konusu lojistik sektöründeki çalışanların algısına göre liderlik tarzlarının çalışanların işten ayrılma niyeti ile arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu araştırmada Türkiye'de yıllık cirolarına göre Türkiye'de üst sıralarda olan 4 adet lojistik firması seçilmiştir. Bu firmaların çalışanlarına Demografik Bilgiler Anketi, Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği (Taş 2007), ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği (Cammann 1979) uygulanarak elde edilen verilerle liderlik tarzlarının lojistik sektörde çalışanların işten ayrılma niyetlerine etkisinin düzeyi incelenmiştir.

### 4.2 Araştırma Modeli

Lojistik sektörü çalışanlarının liderlik tarzı algılarının işten ayrılma niyeti düzeylere etkisi modeli Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1 Araştırmanın Modeli

### 4.3 Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada tespit edilmiş İstanbul ilinde dört adet lojistik sektörü firmasının çalışanlarının, bağlı buldukları birimlerin amiri, yönetici ve benzerlerinin kişilerinin liderlik tarzları yaklaşımları sebebiyle işten ayrılmaya niyet edebilecekleri varsayılmıştır.

### 4.4 Araştırmanın Kapsam Ve Kısıtları

Yıllık cirolarına göre Türkiye'de önde gelen lojistik firmalarından dört tanesi araştırmanın kapsamına alınmıştır. Süre ve maliyet kısıtları sebebiyle İstanbul ili sınırları içinde bulunan lojistik firmaları tercih edilmiştir.

### 4.5 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada incelemesi yapılacak olan hipotezler liderlik tarzı ölçeği ve alt boyutları ile işten ayrılma niyeti ölçeği puanları dikkate alınarak hazırlanmıştır.

**Hipotez 1:** Katılımcıların demografik özellikleriyle liderin özelliklerini (yöneticiyi) algılama şeklinde bir farklılık vardır.

- H1a: Çalışan algısındaki liderlik tarzları, çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H1b: Çalışan algısındaki liderlik tarzları, çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H1c: Çalışan algısındaki liderlik tarzları, çalışanların eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

- H1d: Çalışan algısındaki liderlik tarzları, çalışanların işyeri olan firmaya göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H1e: Çalışan algısındaki liderlik tarzları, çalışanların sektörde çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H1f: Çalışan algısındaki liderlik tarzları, çalışanların firmada çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H1g: Çalışan algısındaki liderlik tarzları, çalışanların medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Hipotez 2:** Katılımcıların demografik özellikleri ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir.

- H2a: Çalışanların işten ayrılma niyetleri, cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H2b: Çalışanların işten ayrılma niyetleri, yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H2c: Çalışanların işten ayrılma niyetleri, eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H2d: Çalışanların işten ayrılma niyetleri, işyeri olan firmaya göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H2e: Çalışanların işten ayrılma niyetleri, sektörde çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

- H2f: Çalışanların işten ayrılma niyetleri,firmada çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H2g: Çalışanların işten ayrılma niyetleri, medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Hipotez 3:** Liderlik tarzının alt boyutu olan otokratik liderlik, çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

**Hipotez 4:** Liderlik tarzının alt boyutu olan demokratik liderlik, çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

**Hipotez 5:** Liderlik tarzının alt boyutu olan serbest bırakıcı liderlik, çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

**Hipotez 6:** Liderlik tarzının alt boyutu olan dönüşümcü liderlik, çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

**Hipotez 7:** Liderlik tarzının alt boyutu olan etkileşimci liderlik, çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.



## 5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI

### 5.1 Araştırmanın Evreni Ve Örneklem Yöntemi

Araştırmanın evreninde Türkiye'nin yüksek ciro yapan kombine (kara,deniz, hava,demir vs.) lojistik firmalarından dört firma aşağıdaki şekildedir:

1.Solmaz Nakliyat ve Ticaret A.Ş.

2.Horoz Lojistik A.Ş.

3.OMSAN Lojistik A.Ş.

4.Borusan Lojistik A.Ş.

Bu dört firmada çalışan çalışanlarının sayısı firmaların personel müdürlükleri ile iletişime geçildikten sonra toplamda 5476kişi olarak belirlenmiştir. Bunlardan Borusan Lojistikte 2360, Solmaz Lojistikte 482, Horoz Lojistikte 518 ve Omsan Lojistikte 2116 mavi yakalı çalışan bulunmaktadır. Ana kütle temsil görevi görecek olan örneklem büyüklüğünün tespit edilmesinde  $n = Nt^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q$  (Salant ve Dillman, 1994) formülü kullanılmıştır. Burada,

N: Evrendeki birey sayısı

n : Örneklem alınacak birey sayısı

p : İncelenen olayın görülüş sıklığı

q : İncelenen olayın görülmeşiş sıklığı

t : Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d : Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen  $\pm$  örnekleme hatasıdır.

Bu formülden hareketle  $N=5476$ ,  $t= 1,96d=0,06$   $p=0,50$   $q=0,5$  kabulleri ile (% 95 güven aralığında  $\pm$  % 0,6 örnekleme hatası) örneklem büyüklüğü 248 birey olarak tespit edilmiştir. Daha sonra firmaların çalışan sayıları dikkate alınarak tabakalı örneklem seçimine başvurulmuş ve her firmadan mavi yaka çalışanları toplam miktarlarına göre örneklem sayısı belirlenmiştir. Bu durumda 108 çalışan Borusan Lojistik firmasından, 21 çalışan Solmaz Lojistik firmasından, 20 çalışan Horoz Lojistik firmasından, 99 çalışan Omsan Lojistik firmasından olmak üzere bireylerin örnekleme dahil edilmesine karar verilmiştir. Örneklem seçiminde orantılı tabakalı örneklem seçim yöntemi kullanılmıştır. Orantılı tabakalı örneklem seçimi, örneklemin temsili olabilmesi için örneklemdeki çeşitli grupların örnekleme oranının evrendekiyle aynı olması gereklidir (De Vaus, 1990). Örneklem birimlerinin dağılımı belirlendikten sonra “basit tesadüfi örneklem seçim tekniği” ile tabakalardaki her birime eşit şans tanınarak örneklem oluşturulmuş ve anketler bu birimlere uygulanmıştır (Gökçe,1999).

## **5.2 Araştırmanın Veri Toplama Aracı Ve Yöntemi**

Araştırmanın veri analizi kısmi için nicel yöntem kullanılmış olup veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket bölümü üç bölümden oluşmaktadır ve katılımcılara eposta yolu ile iletilerek veri toplanması sağlanmıştır. Anket bölümleri aşağıdaki gibidir:

1. Kişisel Bilgiler Formu (EK 1)
2. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği (EK 2)
3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği (Ek 3)

Kişisel Bilgiler Form unda yer alan bilgiler katılımcıların cinsiyetini, yaş durumunu, eğitim düzeyini, medeni durumu, sektörde çalışma süresini, hali hazırda çalışılan firmanın ismini, çalışılan firmadaki çalışma süresini öğrenmeye yönelik ifadeleri içermektedir. Bu bölüm 7 sorudan oluşmaktadır.

Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğinde yöneticilerin otoriter, demokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzı yaklaşımları ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. Ölçek toplamda 59 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin boyutları ve madde numaraları aşağıda sunulmuştur.

- Otokratik Liderlik Algısı: 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
- Demokratik Liderlik Algısı: 11-12-13-14-15-16-17-18-19-20-21-22-23
- Serbest Bırakıcı Liderlik Algısı: 24-25-26-27-28-29-30-31-32-33-34
- Dönüşümcü Liderlik Algısı: 35-36-37-38-39-40-41-42-43-44-45-46-47-48-49
- Etkileşimci Liderlik Algısı: 50-51-52-53-54-55-56-57-58-59

Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğinin yapı geçerliğini incelemek için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi uygulaması yapılmadan önce faktör analizi varsayımların sağlanma durumları incelenmiştir. Buna göre yapılan test sonucunda ( $KMO=0,848>0,60$ ) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu saptanmıştır. Barlett testi sonucunda faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu saptanmıştır ( $p= 0,000< 0,05$ ).

Çalışmamızda yer alan Liderlik Tarzı ölçeğinin 59 maddesinin ve alt boyutların güvenilirliğini ve geçerliğini belirlemek için hesaplanan Cronbach Alpha değerleri ve faktör analizi sonuçları Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1 Liderlik Tarzı Algısı Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Güvenirlik Katsayıları ve Faktör Yapısı**

Alt Boyutlar	Madde No	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Croanbach's Alpha
<b>Otokratik Liderlik</b>  (Özdeğer=12,375)  (Madde Sayısı=10)	2	0,702	30,357	0,750
	8	0,625		
	1	0,681		
	5	0,676		
	7	0,598		
	6	0,533		
	9	0,528		
	3	0,453		
	10	0,429		
	4	0,375		
<b>Demokratik Liderlik</b>  (Özdeğer=5,536 (Madde Sayısı=13)	12	0,653	9,383	0,872
	18	0,642		
	14	0,628		
	19	0,626		
	11	0,601		
	13	0,599		
	17	0,585		
	16	0,583		
	15	0,520		
	20	0,537		
	23	0,511		
	22	0,473		
21	0,436			
<b>Serbest Bırakıcı Liderlik</b>  (Özdeğer=2,631 (Madde Sayısı=8)	34	0,614	4,434	0,662
	33	0,598		
	30	0,522		
	28	0,461		
	25	0,450		
	32	0,414		
	29	0,407		
	24	0,405		
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>  (Özdeğer=1,496 (Madde Sayısı=14)	47	0,664	3,626	0,875
	35	0,658		
	37	0,654		
	36	0,615		
	39	0,598		

	48	0,570		
	38	0,543		
	49	0,542		
	45	0,537		
	46	0,529		
	44	0,515		
	40	0,508		
	41	0,461		
	42	0,416		
<b>Etkileşimci Liderlik</b>	57	0,621	3,501	0,670
	55	0,613		
	58	0,564		
	50	0,527		
	56	0,502		
	51	0,501		
	54	0,480		
	52	0,464		
	59	0,432		
<b>Toplam Varyans</b>	%51,301	Genel Güvenirlilik		0,888

Faktör analizinde temel bileşenler analizi yapılmış olup, varimax yöntemi ile faktörler arasında bulunan ilişki biçiminin aynı şekilde kalması sağlanmıştır. Faktör analiz sonucunda orijinal ölçekte olduğu gibi 5 faktörlü bir yapı oluşmuş ve toplam varyansın %51,301'i bu faktörler tarafından açıklanabilmektedir. Ölçek maddelerinin faktör yükleri 0,35'ten küçük olanlar (madde 43-53) ile birden fazla faktörde yük değeri alan maddeler (madde 26 – 27-31) ölçekten çıkarılmıştır. Buna göre ölçeğin faktör analizi sonrası madde yapısı aşağıdaki gibi şekillenmiştir:

- Otokratik Liderlik Algısı: 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
- Demokratik Liderlik Algısı: 11-12-13-14-15-16-17-18-19-20-21-22-23
- Serbest Bırakıcı Liderlik Algısı: 24-25-28-29-30-32-33-34
- Dönüşümcü Liderlik Algısı: 35-36-37-38-39-40-41-42-44-45-46-47-48-49
- Etkileşimci Liderlik Algısı: 50-51-52-54-55-56-57-58-59

Güvenirlik ve Geçerlik analizleri sonucunda Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğinin güvenilir ve geçerli bir ölçüm aracı olduğu saptanmıştır.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği'nin temellerini Cammann vd. (1979)' nin çalışmasında geliştirmiş oldukları Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketi (The Michigan Organizational Assessment Questionnaire) oluşturmaktadır. Cammann vd. (1979)' nin çalışmasında ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,83 olarak hesaplanmıştır (İnanç, 2013). Gül vd. (2008)' nin çalışmasında işten ayrılma niyeti ölçeğinin güvenilirliği 0,72 olarak tespit edilmiştir. Demir (2018)'in çalışmasında ise bu ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,86 olarak belirlenmiştir. Çalışmamızda İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği'nin Cronbach Alpha katsayısı 0,736 olarak bulunmuştur. İşten Alma Niyeti Ölçeği' nden alınan puanların yüksek olması bireyin işten ayrılmaya olan niyetinin yüksek olması anlamına gelmektedir.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği'nin yapı geçerliğini incelemek için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi uygulaması yapılmadan önce faktör analizi varsayımların sağlanma durumları incelenmiştir. Buna göre yapılan test sonucunda (KMO=0,734>0,60) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu saptanmıştır. Barlett testi sonucunda faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu saptanmıştır (p= 0,000< 0,05).

Çalışmamızda yer alan İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin 4 maddesinin güvenilirliğini ve geçerliğini belirlemek için hesaplanan faktör analizi sonuçları Tablo 2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Güvenirlik Katsayısı ve Faktör Yapısı**

Alt Boyutlar	Madde No	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Croanbach's Alpha
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği (öz değer=2,247)	2	0,846	56,164	0,736
	4	0,771		
	3	0,717		
	1	0,650		

Faktör analizinde temel bileşenler analizi yapılmış olup, varimax yöntemi ile faktörler arasında bulunan ilişki biçiminin aynı şekilde kalması sağlanmıştır. Faktör analiz sonucunda orijinal ölçekte olduğu gibi tek faktörlü bir yapı oluşmuş ve toplam varyansın %56,164'ü bu faktörler tarafından açıklanabilmektedir.

Güvenilirlik ve Geçerlilik analizleri sonucunda İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği'nin güvenilir ve geçerli bir ölçüm aracı olduğu saptanmıştır.

### 5.3 Araştırma Verilerinin İstatistiksel Analizi

Araştırma sonucunda toplanan veriler IBM SPSS 20 programı ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda toplanan veriler; frekans analizi ile dağılımları gösterilmiş, lojistik sektörü çalışanlarının Liderlik Tarzı Ölçeği ve alt boyutları ile İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği puanlarına ait verilerin farklılaşma durumları bağımsız örneklem için t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Tek yönlü varyans analizi uygulamasında gruplar arasındaki varyansın homojenliğine Levene-test istatistiği ile bakılmış homojenliğin sağlandığı durumlarda gruplar arası farklılığın tespiti için post-hoc testlerinden Scheffe testi, homojenliğin sağlanmadığı durumlarda post-hoc testlerinden Tamhane's T2 testi kullanılmıştır.

Araştırmada yer alan ölçekler ve alt boyutlarının birbiri arasındaki ilişki Spearman korelasyon katsayısı kullanılmış, işten ayrılma niyeti üzerindeki etki çoklu regresyon analizi ile incelenmiştir. Alt boyutların ve işten ayrılma niyeti puanlarının birbiri arasındaki korelasyonlarının boyutları aşağıda yer alan aralıklara göre değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2006):

<u>r</u>	<u>iliski</u>
0,00-0,25	Çok zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok yüksek

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular %95 güven aralığında değerlendirilmiştir. Liderlik Tarzı Algısı Ölçeği ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği'nin güvenilirliği için Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır. Cronbach Alpha katsayısının güvenilirlik düzeyi tespitinde aşağıda yer alan aralıklar referans alınmıştır (Özdamar, 2004):

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Liderlik Tarzı Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçek'lerinin yapı geçerliliğinin kontrolü keşfedici (açımlayıcı) faktör analizi uygulanarak gerçekleştirildi. Faktör analizi, birbiri arasında ilişki olan pek çok değişkenin bulunduğu veri seti içerisindeki temel bileşenlerin açığa çıkarılarak araştırmayı yapan kişinin var olan kavramlar arasındaki ilişkinin daha açık bir şekilde ifade edilmesine olanak tanımaktadır (Altunışık, vd. 2005). Faktör analizinin yapılabilmesi için varsayımlardan bir tanesi Barlett testi olur, değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koyan bir testtir ( $p < 0,05$ ) (Büyüköztürk, 2009). Faktör analizinin gerçekleştirilebilmesi için bir başka varsayım da KMO testidir. Analiz sonucunda tespit edilen KMO değeri ölçümü yapılan değerler için gözlem hacminin yeterli sayıda olduğuna işaret etmektedir. KMO değerinin 0,60 değerinden büyük olması halinde örnek sayısı yeterli düzeydedir denilebilir (Büyüköztürk, 2009). Faktör analizi sonucunda bulunan maddelere ait faktör yüklerinin kabul ölçütü örneklem büyüklüğüne göre değişmekte olup sınırlar aşağıda gösterilmiştir (Hair vd. 1998):

#### **Faktör Yüğü / Anlamlılık İçin Gerekli Olan Örneklem Büyüklüğü**

0,30	/ 350
0,35	/ 250
0,40	/ 200
0,45	/ 150
0,50	/ 120



## 5.4 Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların ölçeklerden almış oldukları puanların analizi bulunmaktadır. İstatistiksel işlemlere tabi tutulan araştırma verileri bulgulardan hareketle açıklanması yapılmıştır.

### 5.4.1 Çalışanların Tanıtıcı Özellikleri

Katılımcıların tanıtıcı özelliklerinin dağılımları yüzde ve frekans olarak Tablo 3'te belirtilmiştir.

**Tablo 3 Katılımcıların Tanıtıcı Özelliklerinin Dağılımı**

Özellikler		N	%		Özellikler		N	%
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	86	34,7		<b>Yaş</b>	18-25 Yaş	31	12,5
	Erkek	162	65,3			26-30 Yaş	57	23,0
<b>Eğitim Düzeyi</b>	İlk-ortaokul	18	7,3	<b>Medeni Durum</b>	31-35 Yaş	41	16,5	
	Lise	124	50,0		36-40 Yaş	45	18,1	
<b>Sektörde Çalışma Süresi</b>	Üniversite ve dengi	106	42,7	40 ve üzeri	74	29,8		
	0-3 Yıl	62	25,0	<b>Çalışılan Firma İsmi</b>	BORUSAN	108	43,5	
	4-7 Yıl	50	20,2		HOROZ	20	8,1	
	8-10 Yıl	49	19,8		OMSAN	99	39,9	
	11-15 Yıl	30	12,1		SOLMAZ	21	8,5	
16 Yıl ve üstü	57	23,0						
<b>Firmada Çalışma Süresi</b>	0-3 Yıl	121	48,8					
	4-7 Yıl	88	35,5					
	8-10 Yıl	23	9,3					
	11-15 Yıl	16	6,5					

Ankete katılım gösteren firmalardaki çalışanların 162'si (%65,3) erkek, 86'sı (%34,7) kadındır.

Ankete katılım gösteren firmalardaki çalışanların 31'i (%12,5) 18-25 yaş arasında, 57'si (%23,0) 26-30 yaş arasında, 41'i (%16,5) 31-35 yaş arasında, 45'i (%18,1) 36-40 yaş arasında ve 74'ü (%29,8) 40 yaş ve üzerindedir.

Ankete katılım gösteren firmalardaki çalışanların 18'i (%7,3) ilk-orta okul, 124'ü (%50,0) lise ve 106'sı (%42,7) üniversite ve dengi okul mezunudur.

Ankete katılım gösteren firmalardaki çalışanların 132'si (% 53,2) evli, 166'sı (%46,8) bekaardır.

Ankete katılım gösteren firmalardaki çalışanların 62'si (%25,0) 0-3 yıl arasında, 50'si (%20,2) 4-7 yıl arasında, 49'u (%19,8) 8-10 arasında, 30'u (%12,1) 11-15 yıl arasında ve 57'si (%23,0) 16 yıl üstü yıldır lojistik sektöründe çalışmaktadır.

Ankete katılım gösteren firmalardaki çalışanların 108'i (%43,5) BORUSAN Lojistik A.Ş., 20'si (%8,1) HOROZ Lojistik A.Ş., 99'u (%39,9) OMSAN Lojistik A.Ş. ve 21'i (%8,5) SOLMAZ Lojistik A.Ş.'de çalışmaktadırlar.

Ankete katılım gösteren firmalardaki çalışanların 121'i (%48,8) 0-3 yıl arasında, 88'i (%35,5) 4-7 yıl arasında, 23'ü (%9,3) 8-10 arasında ve 16'sı (%6,5) 11-15 yıl arasında buldukları firmada çalışmaktadır.

#### **5.4.2 Çalışanların Liderlik Tarzı Algılarına Ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Bulgular**

Ankete katılım gösteren firmalardaki çalışanların Liderlik Tarzı Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerinden almış oldukları puanlar Tablo 4'te gösterilmiştir.

**Tablo 4 Katılımcıların Liderlik Tarzı Algılarına ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeylerinin Dağılımı**

Alt Boyutlar	N	Ortalama	Standart Sapma	Min.	Maks.	Görülme Sıklığı
Otokratik Liderlik	248	3,68	0,59	1,80	4,90	Çoğunlukla
Demokratik Liderlik	248	3,80	0,60	1,00	5,00	Çoğunlukla
Serbest Bırakıcı Liderlik	248	3,45	0,47	1,36	4,45	Çoğunlukla
Dönüşümcü Liderlik	248	3,96	0,54	1,53	5,00	Çoğunlukla
Etkileşimci Liderlik	248	3,84	0,51	1,20	5,00	Çoğunlukla
İşten Ayrılma Niyeti	248	2,57	1,02	1,00	5,00	Az Katılıyorum

Buna göre otokratik liderlik ( $X=3,68$ ), demokratik liderlik ( $X=3,80$ ), serbest bırakıcı liderlik ( $X=3,45$ ), dönüşümcü liderlik ( $X=3,96$ ) ve etkileşimci liderlik ( $X=3,84$ ) ile ilgili çalışan algılarının çoğunlukla görüldüğü tespit edilmiştir (Tablo 4).

Lojistik sektörü çalışanlarının işten ayrılma niyeti ölçeğinden almış oldukları puan ortalaması ( $X=2,57$ ) olarak tespit edilmiştir. Buna göre lojistik sektörü çalışanlarının işten

ayrılma niyeti ölçeği ifadelerine az katılım gösterdikleri tespit edilmiştir.

**Tablo 5 Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Liderlik Tarzı Algılarının ve İşten Ayrılma Niyetlerinin Karşılaştırılması**

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	X	SS	t	p
Otokratik Liderlik	Kadın	86	3,73	0,55	1,120	0,264
	Erkek	162	3,65	0,60		
Demokratik Liderlik	Kadın	86	3,79	0,60	-0,210	0,834
	Erkek	162	3,81	0,60		
Serbest Bırakıcı Liderlik	Kadın	86	3,50	0,42	0,367	0,714
	Erkek	162	3,47	0,50		
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	86	3,97	0,54	0,114	0,909
	Erkek	162	3,96	0,54		
Etkileşimci Liderlik	Kadın	86	3,75	0,48	-2,018	<b>0,045*</b>
	Erkek	162	3,88	0,52		
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	86	2,61	1,07	0,391	0,696
	Erkek	162	2,55	0,99		

Lojistik sektörü çalışanlarının Liderlik Tarzı Algıları ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerinden aldıkları puanların, cinsiyete göre farklılığının, istatistiksel olarak anlamlı olup olamamasını test etmek için yapılan bağımsız örneklem için, t-testi sonuçlarına göre; etkileşimci liderlik algısı puanlarının istatistiksel olarak %95 güven aralığında anlamlı olduğu belirlenmiştir. ( $t=-2,018, p<0,05$ ). Etkileşimci liderlik algısı puanlarına göre erkeklerin ( $X=3,88$ ) kadınlardan ( $X=3,75$ ) anlamlı olarak farklı olduğu tespit edilmiştir. Lojistik sektörü çalışanlarının liderlik tarzı ölçeğinin diğer alt boyutlarından ve işten ayrılma niyeti ölçeğinden almış oldukları puanların cinsiyete göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ) (Tablo 5).

**Tablo 6 Katılımcıların Yaş Durumlarına Göre Liderlik Tarzı Algılarının ve İşten Ayrılma Niyetlerinin Karşılaştırılması**

Alt Boyutlar	Yaş	N	X	SS	Levene	F	p	Fark
<b>Otokratik Liderlik</b>	18-25 Yaş <sup>(1)</sup>	31	3,72	0,66	0,167	2,308	0,059	
	26-30 Yaş <sup>(2)</sup>	57	3,47	0,64				
	31-35 Yaş <sup>(3)</sup>	41	3,70	0,55				
	36-40 Yaş <sup>(4)</sup>	45	3,76	0,57				
	40 ve üzeri <sup>(5)</sup>	74	3,75	0,52				
<b>Demokratik Liderlik</b>	18-25 Yaş <sup>(1)</sup>	31	3,65	0,70	0,000	2,932	<b>0,021*</b>	3-2 3-1
	26-30 Yaş <sup>(2)</sup>	57	3,65	0,82				
	31-35 Yaş <sup>(3)</sup>	41	3,99	0,47				
	36-40 Yaş <sup>(4)</sup>	45	3,80	0,47				
	40 ve üzeri <sup>(5)</sup>	74	3,89	0,43				
<b>Serbest Bırakıcı Liderlik</b>	18-25 Yaş <sup>(1)</sup>	31	3,47	0,56	0,000	2,705	<b>0,031*</b>	2-5
	26-30 Yaş <sup>(2)</sup>	57	3,31	0,59				
	31-35 Yaş <sup>(3)</sup>	41	3,54	0,44				
	36-40 Yaş <sup>(4)</sup>	45	3,51	0,48				
	40 ve üzeri <sup>(5)</sup>	74	3,57	0,30				
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	18-25 Yaş <sup>(1)</sup>	31	3,79	0,75	0,000	2,662	0,053	
	26-30 Yaş <sup>(2)</sup>	57	3,84	0,65				
	31-35 Yaş <sup>(3)</sup>	41	4,07	0,46				
	36-40 Yaş <sup>(4)</sup>	45	3,95	0,40				
	40 ve üzeri <sup>(5)</sup>	74	3,57	0,41				
<b>Etkileşimci Liderlik</b>	18-25 Yaş <sup>(1)</sup>	31	3,63	0,49	0,148	6,765	<b>0,000*</b>	1-5 2-4 2-5
	26-30 Yaş <sup>(2)</sup>	57	3,62	0,60				
	31-35 Yaş <sup>(3)</sup>	41	3,88	0,48				
	36-40 Yaş <sup>(4)</sup>	45	3,93	0,49				
	40 ve üzeri <sup>(5)</sup>	74	4,01	0,41				
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>	18-25 Yaş <sup>(1)</sup>	31	2,85	1,12	0,521	1,170	0,324	
	26-30 Yaş <sup>(2)</sup>	57	2,45	1,05				
	31-35 Yaş <sup>(3)</sup>	41	2,48	0,93				
	36-40 Yaş <sup>(4)</sup>	45	2,46	0,96				
	40 ve üzeri <sup>(5)</sup>	74	2,67	1,02				

Lojistik sektörü çalışanlarının Liderlik Tarzı Algıları ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri'nden aldıkları puanların yaş durumuna göre farklılığının, istatistiksel olarak anlamlı olup olamamasını test edilmiştir. Bunun için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, demokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve etkileşimci liderlik alt boyutu puanlarının istatistiksel olarak %95 güven aralığında anlamlı olduğu belirlenmiştir (F=2,932,p< 0,05; F= 2,705, p< 0,05; F=6,765, p<0,05). Demokratik liderlik alt boyutu puanlarının farklılaştığı grupların tespiti için yapılan Post-Hoc testi sonucunda 31-35 yaş arasında (X=3,99) bulunan çalışanların 18-25 yaş (X=3,65) ve 26-30 yaş (X=3,65) arasında bulunanlardan anlamlı olarak farklı olduğu tespit edilmiştir. Serbest bırakıcı liderlik alt boyutu puanlarının farklılaştığı grupların tespiti için yapılan Post-Hoc testi sonucunda 40 ve üzerinde yaşı (X=3,57) olan çalışanların 26-30 yaş (X=3,31) arasında bulunanlardan anlamlı olarak farklı olduğu tespit edilmiştir. Etkileşimci liderlik alt boyutu puanlarının farklılaştığı grupların tespiti için yapılan Post-Hoc testi sonucunda 40 ve üzerinde yaşı (X=4,01) olan çalışanların 18-25 yaş (X=3,63) ve 26-30 yaş (X=3,62) arasında bulunanlardan; 36-40 yaş (X=3,93) arasında olanların 26-30 yaş (X=3,62) arasında bulunanlardan anlamlı olarak farklı olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların diğer alt boyut puanlarının yaş durumuna göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı olmadığı belirlenmiştir (p>0,05) (Tablo 6).

**Tablo 7 Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Liderlik Tarzı Algılarının ve İşten Ayrılma Niyetlerinin Karşılaştırılması**

Alt Boyutlar	Eğitim Durumu	N	X	SS	Levene	F	p	Fark
<b>Otokratik Liderlik</b>	İlk-ortaokul <sup>(1)</sup>	18	3,88	0,37	0,000	10,606	<b>0,000</b>	1-3 2-3
	Lise <sup>(2)</sup>	124	3,81	0,50				
	Üniversite ve dengi <sup>(3)</sup>	106	3,48	0,66				
<b>Demokratik Liderlik</b>	İlk-ortaokul <sup>(1)</sup>	18	3,78	0,56	0,044	3,438	<b>0,034</b>	2-3
	Lise <sup>(2)</sup>	124	3,90	0,52				
	Üniversite ve dengi <sup>(3)</sup>	106	3,69	0,67				
<b>Serbest Bırakıcı Liderlik</b>	İlk-ortaokul <sup>(1)</sup>	18	3,71	0,29	0,000	10,686	<b>0,000</b>	1-3 2-3
	Lise <sup>(2)</sup>	124	3,58	0,40				
	Üniversite ve dengi <sup>(3)</sup>	106	3,33	0,54				
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	İlk-ortaokul <sup>(1)</sup>	18	3,96	0,45	0,010	4,403	<b>0,013</b>	2-3
	Lise <sup>(2)</sup>	124	4,06	0,43				
	Üniversite ve dengi <sup>(3)</sup>	106	3,85	0,64				
<b>Etkileşimci Liderlik</b>	İlk-ortaokul <sup>(1)</sup>	18	3,97	0,35	0,068	8,226	<b>0,000</b>	2-3
	Lise <sup>(2)</sup>	124	3,94	0,46				
	Üniversite ve dengi <sup>(3)</sup>	106	3,69	0,56				
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>	İlk-ortaokul <sup>(1)</sup>	18	2,83	1,09	0,093	0,815	0,444	
	Lise <sup>(2)</sup>	124	2,59	1,10				
	Üniversite ve dengi <sup>(3)</sup>	106	2,50	0,90				

Lojistik sektörü çalışanlarının Liderlik Tarzı Algıları ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri'nden aldıkları puanların eğitim durumuna göre farklılığının istatistiksel olarak anlamlı olup olamamasını test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, otokratik liderlik, demokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik alt boyutu puanlarının istatistiksel olarak %95 güven aralığında anlamlı olduğu belirlenmiştir (F=10,606,p< 0,05); (F= 3,438, p< 0,05); (F=10,686, p<0,05);

(F=4,403,p< 0,05); (F=8,226,p< 0,05).Otokratik liderlik alt boyutu puanlarının farklılaştığı grupların tespiti için yapılan Post-Hoc testi sonucunda eğitim seviyesi üniversite ve dengi (X=3,48) olan çalışanların ilk-orta okul (X=3,88) ve lise (X=3,81) olanlardan anlamlı olarak farklı olduğu tespit edilmiştir. Demokratik liderlik alt boyutu puanlarının farklılaştığı grupların tespiti için yapılan Post-Hoc testi sonucunda eğitim seviyesi lise (X=3,90) olanların üniversite ve dengi (X=3,69) olanlardan anlamlı olarak farklı olduğu tespit edilmiştir. Serbest bırakıcı liderlik alt boyutu puanlarının farklılaştığı grupların tespiti için yapılan Post-Hoc testi sonucunda eğitim seviyesi üniversite ve dengi (X=3,33) olanların ilk-orta okul (X=3,71) ve lise (X=3,58) olanlardan anlamlı olarak farklı olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik alt boyutu puanlarının farklılaştığı grupların tespiti için yapılan Post-Hoc testi sonucunda eğitim seviyesi üniversite ve dengi (X=3,85) olanların lise (X=4,06) olanlardan anlamlı olarak farklı olduğu tespit edilmiştir. Etkileşimci liderlik alt boyutu puanlarının farklılaştığı grupların tespiti için yapılan Post-Hoc testi sonucunda eğitim seviyesi üniversite ve dengi (X=3,69) olanların lise (X=3,94) olanlardan anlamlı olarak farklı olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların işten ayrılma niyeti ölçeği puanlarının eğitim durumuna göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı olmadığı belirlenmiştir (p>0,05) (Tablo 7).

**Tablo 8 Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Liderlik Tarzı Algılarının ve İşten Ayrılma Niyetlerinin Karşılaştırılması**

Alt Boyutlar	Medeni Durum	N	X	SS	t	P
<b>Otokratik Liderlik</b>	Evli	132	3,75	0,56	2,178	<b>0,030</b>
	Bekar	116	3,59	0,61		
<b>Demokratik Liderlik</b>	Evli	132	3,85	0,47	1,376	0,170
	Bekar	116	3,75	0,72		
<b>Serbest Bırakıcı Liderlik</b>	Evli	132	3,55	0,40	2,540	<b>0,012</b>
	Bekar	116	3,40	0,53		
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	Evli	132	4,00	0,45	1,179	0,240
	Bekar	116	3,92	0,62		
<b>Etkileşimci Liderlik</b>	Evli	132	3,90	0,48	2,180	<b>0,030</b>
	Bekar	116	3,76	0,55		
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>	Evli	132	2,52	1,01	-0,867	0,386
	Bekar	116	2,63	1,03		



Lojistik sektörü çalışanlarının Liderlik Tarzı Algıları ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri'nden aldıkları puanlar dikkate alınmıştır. Medeni duruma göre farklılığının istatistiksel olarak anlamlı olup olamamasını test edilmiştir. Bunun için, yapılan bağımsız örneklem için t-testi sonuçlarına göre, otokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve etkileşimci liderlik algısı puanlarının istatistiksel olarak %95 güven aralığında anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $t=2,178, p<0,05$ ;  $t=2,540, p<0,05$ ;  $t=2,180, p<0,05$ ). Otokratik liderlik algısı puanlarına göre evli ( $X=3,75$ ) olanların bekar ( $X=3,59$ ) olanlardan anlamlı olarak farklı olduğu tespit edilmiştir. Serbest bırakıcı liderlik algısı puanlarına göre evli ( $X=3,55$ ) olanların bekar ( $X=3,40$ ) olanlardan anlamlı olarak farklı olduğu tespit edilmiştir. Etkileşimci liderlik algısı puanlarına göre evli ( $X=3,90$ ) olanların bekar ( $X=3,76$ ) olanlardan anlamlı olarak farklı olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların liderlik tarzı ölçeğinin diğer alt boyutları ve işten ayrılma niyeti ölçeği puanlarının medeni durumuna göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı olmadığı belirlenmiştir ( $p>0,05$ ) (Tablo 8).

**Tablo 9 Katılımcıların Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Liderlik Tarzı Algılarının ve İşten Ayrılma Niyetlerinin Karşılaştırılması**

Alt Boyutlar	Sektörde Çalışma Süresi	N	X	SS	Levene	F	p	Fark
<b>Otokratik Liderlik</b>	0-3 Yıl <sup>(1)</sup>	62	3,59	0,68	0,003	1,227	0,300	
	4-7 Yıl <sup>(2)</sup>	50	3,61	0,56				
	8-10 Yıl <sup>(3)</sup>	49	3,82	0,45				
	11-15 Yıl <sup>(4)</sup>	30	3,66	0,53				
	16 Yıl ve üstü <sup>(5)</sup>	57	3,71	0,62				
<b>Demokratik Liderlik</b>	0-3 Yıl <sup>(1)</sup>	62	3,55	0,83	0,000	4,182	<b>0,003</b>	1-3
	4-7 Yıl <sup>(2)</sup>	50	3,83	0,54				
	8-10 Yıl <sup>(3)</sup>	49	3,94	0,41				
	11-15 Yıl <sup>(4)</sup>	30	3,93	0,43				
	16 Yıl ve üstü <sup>(5)</sup>	57	3,88	0,480				
<b>Serbest Bırakıcı Liderlik</b>	0-3 Yıl <sup>(1)</sup>	62	3,32	0,62	0,000	2,782	<b>0,027</b>	1-3
	4-7 Yıl <sup>(2)</sup>	50	3,53	0,42				
	8-10 Yıl <sup>(3)</sup>	49	3,58	0,37				
	11-15 Yıl <sup>(4)</sup>	30	3,45	0,49				
	16 Yıl ve üstü <sup>(5)</sup>	57	3,54	0,37				
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	0-3 Yıl <sup>(1)</sup>	62	3,74	0,76	0,000	3,624	<b>0,007</b>	1-3
	4-7 Yıl <sup>(2)</sup>	50	4,02	0,38				
	8-10 Yıl <sup>(3)</sup>	49	4,08	0,37				
	11-15 Yıl <sup>(4)</sup>	30	4,00	0,51				
	16 Yıl ve üstü <sup>(5)</sup>	57	4,03	0,43				
<b>Etkileşimci Liderlik</b>	0-3 Yıl <sup>(1)</sup>	62	3,63	0,60	0,186	4,105	<b>0,003</b>	1-3
	4-7 Yıl <sup>(2)</sup>	50	3,82	0,51				
	8-10 Yıl <sup>(3)</sup>	49	3,98	0,47				
	11-15 Yıl <sup>(4)</sup>	30	3,93	0,42				
	16 Yıl ve üstü <sup>(5)</sup>	57	3,90	0,44				
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>	0-3 Yıl <sup>(1)</sup>	62	2,72	1,11	0,672	0,612	0,654	
	4-7 Yıl <sup>(2)</sup>	50	2,58	1,03				
	8-10 Yıl <sup>(3)</sup>	49	2,49	0,93				
	11-15 Yıl <sup>(4)</sup>	30	2,57	0,97				
	16 Yıl ve üstü <sup>(5)</sup>	57	2,55	1,01				

Lojistik sektörü çalışanlarının Liderlik Tarzı Algıları ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri'nden aldıkları puanların sektörde çalışma sürelerine göre farklılığının istatistiksel olarak anlamlı olup olamamasını test edilmiştir. Bunun için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre demokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik alt boyutu puanlarının istatistiksel olarak %95 güven aralığında anlamlı olduğu belirlenmiştir. (F=4,182,p< 0,05); (F= 2,782, p< 0,05); (F=3,624, p<0,05);(F=4,105,p<0,05). Demokratik liderlik alt boyutu puanlarının farklılaştığı grupların tespiti için yapılan Post-Hoc testi sonucunda sektörde çalışma süresi 8-10 yıl (X=3,94) arasında olanların 0-3 yıl (X=3,55) arasında olanlardan anlamlı olarak farklı olduğu tespit edilmiştir. Serbest bırakıcı liderlik alt boyutu puanlarının farklılaştığı grupların tespiti için yapılan Post-Hoc testi sonucunda sektörde çalışma süresi 8-10 yıl (X=3,58) arasında olanların 0-3 yıl (X=3,32) arasında olanlardan anlamlı olarak farklı olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik alt boyutu puanlarının farklılaştığı grupların tespiti için yapılan Post-Hoc testi sonucunda sektörde çalışma süresi 8-10 yıl (X=4,08) arasında olanların 0-3 yıl (X=3,74) arasında olanlardan anlamlı olarak farklı olduğu tespit edilmiştir. Etkileşimci liderlik alt boyutu puanlarının farklılaştığı grupların tespiti için yapılan Post-Hoc testi sonucunda sektörde çalışma süresi 8-10 yıl (X=3,98) arasında olanların 0-3 yıl (X=3,63) arasında olanlardan anlamlı olarak farklı olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların otokratik liderlik alt boyutu ve işten ayrılma niyeti ölçeği puanlarının sektörde çalışma süresine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı olmadığı belirlenmiştir (p>0,05) (Tablo 9).

**Tablo 10 Katılımcıların Hali Hazırda Çalıştıkları Firmaya Göre Liderlik Tarzı Algılarının ve İşten Ayrılma Niyetlerinin Karşılaştırılması**

Alt Boyutlar	Çalışılan Firmanın İsmi	N	X	SS	Levene	F	p	Fark
<b>Otokratik Liderlik</b>	BORUSAN <sup>(1)</sup>	108	3,72	0,55	0,119	0,658	0,579	
	HOROZ <sup>(2)</sup>	20	3,59	0,75				
	OMSAN <sup>(3)</sup>	99	3,63	0,61				
	SOLMAZ <sup>(4)</sup>	21	3,75	0,48				
<b>Demokratik Liderlik</b>	BORUSAN <sup>(1)</sup>	108	3,80	0,65	0,816	0,758	0,518	
	HOROZ <sup>(2)</sup>	20	3,67	0,53				
	OMSAN <sup>(3)</sup>	99	3,85	0,54				
	SOLMAZ <sup>(4)</sup>	21	3,70	0,68				
<b>Serbest Bırakıcı Liderlik</b>	BORUSAN <sup>(1)</sup>	108	3,46	0,50	0,393	0,944	0,420	
	HOROZ <sup>(2)</sup>	20	3,46	0,44				
	OMSAN <sup>(3)</sup>	99	1,47	0,47				
	SOLMAZ <sup>(4)</sup>	21	3,65	0,34				
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	BORUSAN <sup>(1)</sup>	108	3,96	0,56	0,276	0,314	0,815	
	HOROZ <sup>(2)</sup>	20	3,95	0,71				
	OMSAN <sup>(3)</sup>	99	3,95	0,48				
	SOLMAZ <sup>(4)</sup>	21	4,07	0,58				
<b>Etkileşimci Liderlik</b>	BORUSAN <sup>(1)</sup>	108	3,87	0,53	0,280	0,374	0,771	
	HOROZ <sup>(2)</sup>	20	3,87	0,57				
	OMSAN <sup>(3)</sup>	99	3,79	0,51				
	SOLMAZ <sup>(4)</sup>	21	3,85	0,41				
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>	BORUSAN <sup>(1)</sup>	108	2,54	0,99	0,216	1,044	0,374	
	HOROZ <sup>(2)</sup>	20	2,67	0,88				
	OMSAN <sup>(3)</sup>	99	2,51	1,01				
	SOLMAZ <sup>(4)</sup>	21	2,99	1,27				

Lojistik sektörü çalışanlarının Liderlik Tarzı Algıları ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri'nden aldıkları puanları incelenmiştir. Hali hazırda çalıştıkları lojistik firmasına göre farklılığının istatistiksel olarak anlamlı olup olamamasını test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre gruplar arası farklılığın istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı olmadığı belirlenmiştir ( $p>0,05$ ) (Tablo 10).

**Tablo 11 Katılımcıların Hali Hazırda Çalıştıkları Firmadaki Çalışma Sürelerine Göre Liderlik Tarzı Algılarının ve İşten Ayrılma Niyetlerinin Karşılaştırılması**

Alt Boyutlar	Firmada Çalışma Süresi	N	X	SS	Levene	F	p	Fark
Otokratik Liderlik	0-3 Yıl <sup>(1)</sup>	121	3,60	0,59	0,811	1,320	0,268	
	4-7 Yıl <sup>(2)</sup>	88	3,76	0,59				
	8-10 Yıl <sup>(3)</sup>	23	3,72	0,55				
	11-15 Yıl <sup>(4)</sup>	16	3,75	0,54				
Demokratik Liderlik	0-3 Yıl <sup>(1)</sup>	121	3,73	0,69	0,192	1,608	0,188	
	4-7 Yıl <sup>(2)</sup>	88	3,83	0,53				
	8-10 Yıl <sup>(3)</sup>	23	3,97	0,41				
	11-15 Yıl <sup>(4)</sup>	16	3,96	0,42				
Serbest Bırakıcı Liderlik	0-3 Yıl <sup>(1)</sup>	121	3,38	0,53	0,034	3,375	<b>0,019</b>	1-2
	4-7 Yıl <sup>(2)</sup>	88	3,56	0,40				
	8-10 Yıl <sup>(3)</sup>	23	3,63	0,40				
	11-15 Yıl <sup>(4)</sup>	16	3,55	0,39				
Dönüşümcü Liderlik	0-3 Yıl <sup>(1)</sup>	121	3,89	0,62	0,015	2,360	0,072	
	4-7 Yıl <sup>(2)</sup>	88	3,99	0,43				
	8-10 Yıl <sup>(3)</sup>	23	4,18	0,40				
	11-15 Yıl <sup>(4)</sup>	16	4,08	0,49				
Etkileşimci Liderlik	0-3 Yıl <sup>(1)</sup>	121	3,76	0,56	0,005	3,269	<b>0,022</b>	1-3 1-4 2-4
	4-7 Yıl <sup>(2)</sup>	88	3,84	0,50				
	8-10 Yıl <sup>(3)</sup>	23	4,03	0,33				
	11-15 Yıl <sup>(4)</sup>	16	4,10	0,29				
İşten Ayrılma Niyeti	0-3 Yıl <sup>(1)</sup>	121	2,58	1,06	0,317	1,162	0,325	
	4-7 Yıl <sup>(2)</sup>	88	2,67	1,03				
	8-10 Yıl <sup>(3)</sup>	23	2,34	0,80				
	11-15 Yıl <sup>(4)</sup>	16	2,26	0,86				

Lojistik sektörü çalışanlarının, Liderlik Tarzı Algıları ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerinden aldıkları puanların, hali hazırda çalıştıkları firmadaki çalışma sürelerine göre farklılığının istatistiksel olarak anlamlı olup olamamasını test edilmiştir. Bunun için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre serbest bırakıcı liderlik ve etkileşimci liderlik alt boyutu puanlarının istatistiksel olarak %95 güven aralığında anlamlı olduğu belirlenmiştir (F=3,375,p< 0,05); (F= 3,269, p<0,05). Serbest bırakıcı liderlik alt boyutu

puanlarının farklılaştığı grupların tespiti için yapılan Post-Hoc testi sonucunda hali hazırda çalıştıkları firmadaki çalışma süresi 4-7 yıl ( $X=3,56$ ) arasında olanların 0-3 yıl ( $X=3,38$ ) arasında olanlardan anlamlı olarak farklı olduğu tespit edilmiştir. Etkileşimci liderlik alt boyutu puanlarının farklılaştığı grupların tespiti için yapılan Post-Hoc testi sonucunda hali hazırda çalıştıkları firmadaki çalışma süresi 11-15 yıl ( $X=4,10$ ) arasında olanların 0-3 yıl ( $X=3,76$ ) ve 4-7 yıl ( $X=3,84$ ) arasında olanlardan; 8-10 yıl ( $X=4,03$ ) arasında olanların 0-3 yıl ( $X=3,76$ ) arasında olanlardan anlamlı olarak farklı olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların otokratik liderlik, demokratik liderlik ve dönüşümcü liderlik alt boyutu ve işten ayrılma niyeti ölçeği puanlarının hali hazırda çalıştıkları firmadaki çalışma sürelerine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı olmadığı belirlenmiştir ( $p>0,05$ ) (Tablo 11).

#### 5.4.3 Katılımcıların Liderlik Tarzı Algıları İle İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Lojistik sektörü çalışanlarının Liderlik Tarzı Algısı Ölçeği alt boyutları puanları ile İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği puanları arasındaki ilişkinin incelenmesi için Spearman korelasyon analizi uygulanmıştır (Tablo 12).

**Tablo 12 Katılımcıların Liderlik Tarzı Algıları ile İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişki**

Alt Boyutlar		İşten Ayrılma Niyeti	Otokratik Liderlik	Demokratik Liderlik	Serbest Bırakıcı Liderlik	Dönüşümcü Liderlik	Etkileşimci Liderlik
İşten Ayrılma Niyeti	r	1,000					
	p	0,000					
Otokratik Liderlik	r	<b>0,301</b>	1,000				
	p	<b>0,000</b>	0,000				
Demokratik Liderlik	r	<b>-0,289</b>	<b>-0,239</b>	1,000			
	p	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	0,000			
Serbest Bırakıcı Liderlik	r	<b>0,179</b>	<b>0,382</b>	<b>0,263</b>	1,000		
	p	<b>0,005</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	0,000		
Dönüşümcü Liderlik	r	<b>-0,266</b>	-0,083	<b>0,595</b>	<b>0,359</b>	1,000	
	p	<b>0,000</b>	0,192	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	0,000	
Etkileşimci Liderlik	r	0,043	<b>0,238</b>	<b>0,321</b>	<b>0,546</b>	<b>0,465</b>	1,000
	p	0,504	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	0,000

Otokratik liderlik algısı ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,301, p<0,001$ ).

Demokratik liderlik algısı ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı, negatif yönlü ve zayıf bir ilişki bulunmuştur ( $r=-0,287, p<0,001$ ).

Demokratik liderlik algısı ile otokratik liderlik algısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı, negatif yönlü ve çok zayıf bir ilişki bulunmuştur ( $r=-0,239, p<0,001$ ).

Serbest bırakıcı liderlik algısı ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönlü ve çok zayıf bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,179, p<0,001$ ).

Serbest bırakıcı liderlik algısı ile otokratik liderlik algısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,382, p<0,05$ ).

Serbest bırakıcı liderlik algısı ile demokratik liderlik algısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,263, p<0,001$ ).

Dönüşümcü liderlik algısı ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı, negatif yönlü ve zayıf bir ilişki bulunmuştur ( $r=-0,266, p<0,001$ ).

Dönüşümcü liderlik algısı ile otokratik liderlik algısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,005$ ).

Dönüşümcü liderlik algısı ile demokratik liderlik algısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,595, p<0,001$ ).

Dönüşümcü liderlik algısı ile serbest bırakıcı liderlik algısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,359, p<0,001$ ).

Etkileşimci liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

Etkileşimci liderlik ile otokratik liderlik algısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönlü ve çok zayıf bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,238,p<0,001$ ).

Etkileşimci liderlik ile demokratik liderlik algısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,321,p<0,001$ ).

Etkileşimci liderlik ile serbest bırakıcı liderlik algısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,546,p<0,001$ ).

#### 5.4.4 Katılımcıların Liderlik Tarzı Algılarının İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

Lojistik sektörü çalışanlarının liderlik tarzı algılarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi Tablo 12'de incelenmiştir. Tablo 13 Katılımcıların Liderlik Tarzı Algılarının İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkisinin İncelenmesinde Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	$\beta$	t	p	F	Model (p)	Adjusted R <sup>2</sup>
İşten Ayrılma Niyeti	Sabit	2,646	-	4,076	<b>0,000</b>	12,576	0,000	0,190
	Otokratik Liderlik	0,224	0,130	1,906	0,058			
	Demokratik Liderlik	-0,316	-0,187	-2,487	<b>0,014</b>			
	Serbest Bırakıcı Liderlik	0,506	0,237	3,170	<b>0,002</b>			
	Dönüşümcü Liderlik	-0,484	-0,257	-3,338	<b>0,001</b>			
	Etkileşimci Liderlik	0,122	0,062	0,837	0,403			



Lojistik sektörü çalışanlarının liderlik tarzı algılarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkinin belirlenmesi için yapılmış olan çoklu regresyon analizi sonucu istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F= 12,576$ ), ( $p=0,000<0,05$ ). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin yapılan bağımsız örneklemeler için yapılan t-testi sonucuna göre demokratik ( $p=0,014<0,05$ ), serbest bırakıcı ( $p=0,002<0,05$ ) ve dönüşümcü liderlik ( $p=0,001<0,05$ ) algılarının işten ayrılma üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Demokratik liderliğin ( $B= -0,316$ ) ve dönüşümcü liderliğin ( $B= -0,484$ ), çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerine olumsuz etkileri olurken; serbest bırakıcı liderliğin ( $B= 0,506$ ), çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerine olumlu bir etkisi vardır. Otokratik ve Etkileşimci liderlik algıları lojistik sektörü çalışanlarının işten ayrılma niyetlerine etkide bulunmamaktadır. Regresyon analizinden elde edilen bulguların sonuçlarına göre işten ayrılma niyetinin açıklanması ile ilgili regresyon eşitliği şöyle ifade edilebilir. İşten Ayrılma Niyeti= $2,646-0,316$  Demokratik Liderlik Algısı+ $0,506$  Serbest Bırakıcı Liderlik Algısı- $0,484$  Dönüşümcü Liderlik Algısı Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulguların değerlendirildiğinde araştırma hipotezlerinin kabul-ret durumları Tablo 14'te gösterilmiştir.

**Tablo 14 Araştırma Hipotezlerinin Kabul-Ret Durumları**

<b>Hipotezler</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Kabul-Ret Durumu</b>
<b>Hipotez 1a</b>	Çalışan algısındaki lider tarzları, çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
<b>Hipotez 1b</b>	Çalışan algısındaki lider tarzları çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
<b>Hipotez 1c</b>	Çalışan algısındaki lider tarzları, çalışanların eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
<b>Hipotez 1d</b>	Çalışan algısındaki lider tarzları, çalışanların işyeri olan firmaya göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RET
<b>Hipotez 1e</b>	Çalışan algısındaki lider tarzları, çalışanların sektörde çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
<b>Hipotez 1f</b>	Çalışan algısındaki lider tarzları, çalışanların firmada çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
<b>Hipotez 1g</b>	Çalışan algısındaki lider tarzları, çalışanların medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
<b>Hipotez 2a</b>	Çalışanların işten ayrılma niyetleri, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RET
<b>Hipotez 2b</b>	Çalışanların işten ayrılma niyetleri, yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RET
<b>Hipotez 2c</b>	Çalışanların işten ayrılma niyetleri, eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RET
<b>Hipotez 2d</b>	Çalışanların işten ayrılma niyetleri, işyeri olan firmaya göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RET
<b>Hipotez 2e</b>	Çalışanların işten ayrılma niyetleri, sektörde çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RET
<b>Hipotez 2f</b>	Çalışanların işten ayrılma niyetleri firmada çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RET
<b>Hipotez 2g</b>	Çalışanların işten ayrılma niyetleri medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RET
<b>Hipotez 3</b>	Liderlik tarzının alt boyutu olan otokratik liderlik, çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	RET
<b>Hipotez 4</b>	Liderlik tarzının alt boyutu olan demokratik liderlik, çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	KABUL
<b>Hipotez 5</b>	Liderlik tarzının alt boyutu olan serbest bırakıcı liderlik, çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	KABUL
<b>Hipotez 6</b>	Liderlik tarzının alt boyutu olan dönüşümcü liderlik, çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	KABUL
<b>Hipotez 7</b>	Liderlik tarzının alt boyutu olan etkileşimli liderlik, çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	RET

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 6.1 SONUÇ

Lojistik sektöründeki firmalar üzerinde yapılan bu çalışmanın amacı çalışanların firma içerisindeki yönetici ve idarecilerini algıladıkları liderlik tarzlarının çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinin varlığının tespit edilmesidir.

Çalışmada otokratik liderlik, demokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik ile ilgili çalışan algılarının çoğunlukla görüldüğü tespit edilmiştir. Lojistik sektörü çalışanlarının işten ayrılma niyeti ölçeğinden almış oldukları puan ortalaması olarak tespit edilmiştir. Buna göre lojistik sektörü çalışanlarının işten ayrılma niyeti ölçeği ifadelerine az katılım gösterdikleri tespit edilmiştir.

Araştırmaya dahil edilen lojistik sektörü çalışanlarının algıladıkları liderlik tarzlarının ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşması incelendiğinde erkeklerin kadınlardan anlamlı derecede daha fazla yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzı davranışlarını algıladıkları tespit edilmiştir. Katılımcıların yöneticilerin diğer liderlik tarzı davranışları algıları ve işten ayrılma niyetlerinin cinsiyete göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Araştırmaya dahil edilen lojistik sektörü çalışanlarının algıladıkları liderlik tarzlarının ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin yaş durumuna göre farklılaşması incelendiğinde orta yaş aralığında bulunan çalışanların genç çalışan yaş aralığında bulunanlardan anlamlı olarak daha yüksek seviyede yöneticilerin demokratik liderlik tarzı davranışlarını algıladıkları; orta yaş üzerinde yaşı olan çalışanların genç yaş olarak görülen yaş aralığında bulunan çalışanlardan anlamlı derecede daha fazla yöneticilerin serbest bırakıcı liderlik tarzı davranışlarını algıladıkları; Yaş aralığı yaşlı olarak sayılabilecek olan çalışanların diğer tüm yaş aralığında olan çalışanlardan anlamlı derece daha fazla yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzı davranışlarını algıladıkları tespit edilmiştir.

Katılımcıların yöneticilerin diğer liderlik tarzı davranışları algıları ve işten ayrılma niyetlerinin cinsiyete göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Lojistik sektörü çalışanlarının algıladıkları liderlik tarzlarının ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin eğitim durumuna göre farklılaşması incelendiğinde, eğitim seviyesi üniversite ve dengi olan çalışanların, ilk-orta okul ve lise olanlardan, anlamlı derecede daha az yöneticilerin otokratik liderlik tarzı davranışlarını algıladıkları; eğitim seviyesi lise olanların üniversite ve dengi olanlardan anlamlı derecede daha fazla yöneticilerin demokratik liderlik tarzı davranışlarını algıladıkları; eğitim seviyesi üniversite ve dengi olanların ilk-orta okul ve lise olanlardan anlamlı derecede daha düşük seviyede yöneticilerin serbest bırakıcı liderlik tarzı davranışlarını algıladıkları; eğitim seviyesi üniversite ve dengi olanların lise olanlardan anlamlı derecede daha düşük seviyede yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzı davranışlarını algıladıkları; eğitim seviyesi üniversite ve dengi olanların lise olanlardan anlamlı derecede daha düşük seviyede yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzı davranışlarını algıladıkları tespit edilmiştir. Katılımcıların işten ayrılma niyeti ölçeği puanlarının eğitim durumuna göre farklılığı istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir.

Medeni durumuna göre farklılaşması incelendiğinde evli olanların bekar olanlardan anlamlı derecede daha yüksek seviyede yöneticilerin otokratik liderlik tarzı davranışlarını algıladıkları; evli olanların bekar olanlardan anlamlı derecede daha yüksek seviyede yöneticilerin serbest bırakıcı liderlik tarzı davranışlarını algıladıkları; evli olanların bekar olanlardan anlamlı derecede daha yüksek seviyede yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzı davranışlarını algıladıkları tespit edilmiştir. Katılımcıların yöneticilerin demokratik ve dönüşümcü liderlik davranış algılamaları ve işten ayrılma niyeti ölçeği puanlarının medeni duruma göre farklılığı istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir.

Sektöründe çalışma sürelerine göre farklılık gösteren çalışanların sektörde çalışma süresi göz önünde bulundurulduğunda, sektöre yıllarını vermiş olan çalışanların, sektöre daha yeni başlamış olanlardan anlamlı derecede daha fazla yöneticilerin demokratik liderlik tarzı davranışlarını algıladıkları; tespit edilmiştir. Katılımcıların otokratik liderlik

alt boyutu ve işten ayrılma niyeti ölçeği puanlarının sektörde çalışma süresine göre farklılığı istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir.

Sektörde çalışanlarının Liderlik Tarzı Algıları ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerinden aldıkları puanların hali hazırda çalıştıkları lojistik firmasına göre farklılığının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Hali hazırda çalıştıkları firmadaki çalışma sürelerine göre farklılaşması tetkikinde. Çalıştıkları firmadaki çalışma süresi göz önüne alındığında, ortalama yıllarda çalışanları yeni başlayan çalışanlar arasında olan çalışma yılına göre anlamlı derecede daha fazla artış vardır. Yöneticilerin serbest bırakıcı liderlik tarzı davranışlarını algıladıkları; çalıştıkları firmadaki çalışma süresi ortalamanın üstünde olan çalışanları, yeni başlayanlar ve ortalama bir süre çalışan olanlardan; ortalama üstü olanların, yeni başlayanlara göre anlamlı derecede daha fazla yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzı davranışlarını algıladıkları tespit edilmiştir. Katılımcıların otokratik liderlik, demokratik liderlik ve dönüşümcü liderlik alt boyutu ve işten ayrılma niyeti ölçeği puanlarının hali hazırda çalıştıkları firmadaki çalışma sürelerine göre farklılığı istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir.

Lojistik sektörü çalışanlarının liderlik tarzı algılarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkinin belirlenmesi için yapılmış olan çoklu regresyon analizi sonucuna göre çalışanların işten ayrılmaya niyet seviyeleri üzerinde çalışanların liderlik tarzı algılarının zayıf bir etkisinin olduğu görülmektedir. Çalışanların işten ayrılmaları niyetlerine anlamlı olarak sırası ile demokratik, serbest bırakıcı ve dönüşümcü liderlik algıları etki etmekte, otokratik ve etkileşimci liderlik algıları lojistik sektörü çalışanlarının işten ayrılma niyetlerine etkide bulunmamaktadır.

## **6.2 ÖNERİLER**

Çalışanların serbest bırakıcı ve dönüşümcü liderlik algılarının işten ayrılma niyetine olan etkisi sabit tutulduğunda, demokratik liderlik algılarındaki bir birimlik artışına karşılık, çalışanların işten ayrılma niyeti düzeylerinde 0,316 birimlik azalma meydana

gelmektedir. Buradan da anlaşılacağı gibi liderin demokratik olma özelliği çalışanlar üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Bu etki firmaların misyon ve vizyon hedeflerinde olumlu etki yaratacağı gibi, iş gücünde olan personel kaybını ve personel sirkülasyonunu da azaltacaktır. Serbest bırakıcı ve dönüşümcü liderlik algısı sabit olduğunda, lider ne kadar demokratik olursa çalışan memnuniyetini ne kadar çok sağlarsa çalışanlara davranış şekli ne kadar çok adaletli olursa, bu durum işten ayrılmaları da o kadar azaltacak, işe bağlılığı ise o kadar çok artıracaktır.

Demokratik ve dönüşümcü liderlik algılarının, işten ayrılma niyetine olan etkisi sabit tutulduğunda, serbest bırakıcı liderlik algılarındaki bir birimlik artışına karşılık, çalışanların işten ayrılma niyeti düzeylerinde 0,506 birimlik artma meydana gelmektedir. Bu gibi durumlarda genelde serbest bırakıcı liderin, altında çalışan personelini serbest bırakmasından kaynaklı olarak, personelde gevşeme performans düşüklüğü ve işten ayrılma niyetinin artış göstermesi, yönetim fonksiyonları ve yönetim becerisi özelliği zayıf olan liderin, kriz anında reaktif yaklaşma durumlarını da gün yüzüne çıkarmasından kaynaklıdır. Firmalarda, yönetim becerileri bu tarz olan liderlerde, çalışanlarının algılarındaserbest bırakıcı liderlik düşüncesi oluşturması, liderlerin genel olarak sorumluluk almama karar vermeme gibi durumlarından kaynaklı olarak, sorumlğun personele yüklenmesi, anlamlı olarak iş gücü kaybına ve işten ayrılma düşüncesine yol açmaktadır.

Çalışanların demokratik ve serbest bırakıcı liderlik algılarının işten ayrılma niyetine olan etkisi sabit tutulduğunda, dönüşümcü liderlik algılarındaki bir birimlik artışına karşılık, çalışanların işten ayrılma niyeti düzeylerinde 0,484 birimlik azalma meydana gelmektedir. Oluşumun ya da örgütün en önemli faktörü olan insan faktöründe, araştırmaya konu olan lojistik sektörü çalışanlarının, algısındaki dönüşümcü lider algısı, lojistik sektörü gibi küresel, dönüşüm ve değişim gerektiren kararları almasıyla personelin de motivasyonunu arttırıcı etki yapacağı kaçınılmazdır. Bu durum personel iyileştirme personel eğitimi, iş geliştirmesi gibi durumları da kapsayacak etkiye sahip olduğundan çalışan kariyerine de katkı sağlayacaktır. Bu katkı personelin işten ayrılma niyetini azaltacağı gibi iş verimini de arttırması yönünde etki yaratacaktır.

Yapılan bu araştırmanın, lojistik alanında yapılan çalışmaları tamamlar nitelikte olduğu, yapılmış diğer araştırmaların da temelinde aslında çalışanın faktörü göz önünde bulundurulmasından anlaşılmaktadır. Küresel dünyada serbest piyasa ekonomisinin oluşturduğu pastadan alınacak payın büyüklüğünü, bu çalışmaya konu olan liderlik ve yönetim becerileri belirleyecektir. Günümüzde lojistik köylerin bile kurulduğu dünya üzerinde en önemli yatırımlardan biri de iş gücü olacaktır. Liderlere düşecek görevler arasında ise, araştırmadan da anlaşılacağı gibi personel algısını en iyi şekilde yönlendirmek kriz iletişimine karşı proaktif bir yaklaşım sergilemek olacaktır.

Personel iş gücü ve motivasyonunu arttırıp, işten ayrılma niyetini azaltmanın yine personel algısındaki liderle alakalı bir durum olduğunu araştırma neticesinde gördük. Demografik özellikleri göz önünde bulundurarak incelediğimiz personel algısında eğitim seviyesi, yaş, cinsiyet, firma ve sektörde çalışma süresi gibi durumları liderlerin en iyi şekilde sezinleyip, liderlik tarzını ona göre oluşturmaları gerekmektedir. Bu durum işveren tatminini de çalışan tatminini de olumlu yönde etkileyecek, çalışan sirkülasyonunu ve işten ayrılma niyetini azaltacağı gibi, liderin de liderlik özelliklerini geliştirecektir.

## KAYNAKÇA

- Acar, D. (2014). *Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ve motivasyonun işten ayrılma niyetine ve iş tatminine etkileri ve bir araştırma*(Yüksek Lisans Tezi).Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,İstanbul.
- Agin, Ö. (2010). *İşe bağlanma düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerine etkileri*(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Akın, A. (2007). Muhasebe meslek mensuplarında iş tatmini ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 34, 144-151.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S.,&Yıldırım, E. (2005). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*.Adapazarı: Sakarya Kitabevi.
- American Marketing Association-AMA. (2015). *Logistic*. [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com) adresinden elde edildi.
- Anders, S.& Einarsen, S. (1999). The importance of a change-centered leadership style in four organizational cultures. *Scandinavian Journal of Management*, 15, 289-306.
- Arı, G., Bal, H.,&Bal, E. (2010). İşe bağlılığın tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisindeki aracılık etkisi: Yatırım uzmanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,15(3), 143-166.
- Arnold, H. J. & Feldman, D. C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 350 -360.
- Aslan, Ş. (2013). *Duygusal zekâ: Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik*. Konya: Eğitim Yayınevi.



- Aylan, S. (2012). *Organizasyonlarda psikolojik şiddet (mobbing) ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik konaklama işletmelerinde bir uygulama*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Azıklı, Ö. (2011). *Çalışanların örgüte bağlılıkları ve iş güvencesizliği algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir uygulama*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Babacan, M. (2004).*Lojistik sektörünün ülkemizdeki gelişimi ve rekabet vizyonu*, <http://www.acarindex.com/adresinden> elde edildi.
- Baki, B. (2004). *Lojistik yönetimi ve lojistik sektör analizi*. Trabzon: Lega Kitapevi.
- Ballou, R. H. (2006). Revenue estimation for logistics customer service offerings. *The International Journal of Logistics Management*, 17(1), 21-37.
- Bannister, B.D. & Griffeth, R.W. (1986). Applying a causal analytic framework to the Mobley, Horner, and Hollingsworth (1978) turnover model: A useful reexamination. *Journal of Management*, 12(3), 433-443.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başoda, A. (2012). *Kişilik özelliği olarak hizmet verme yatkınlığının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Nevşehir Üniversitesi, Nevşehir.
- Bayraktutan, Y.& Özbilgin, M. (2016). *İktisadi unsurlar bağlamında Kocaeli'nin lojistik üs olma potansiyeli*. <http://akademikpersonel.kocaeli.edu.tr/adresinden> elde edildi.

- Baysal, A. C. (1984). İşletmelerde iş gücü devri sorunu. *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6, 81-97.
- Begeç, S. (1999). *Modern liderlik yaklaşımları ve uygulamaları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Bennis, W. (1999). *Bir lider olabilmek*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bize, R. & Milhaud, J. (1990). *Sanayi psikolojisi*. Ankara: Tobb Yayınları.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1982). Theory and research for developing a science of leadership. *Journal of Applied Behavioural Science*, 18,(3), 275-291.
- Brief, A. P. & Aldag, R. J. (1980). Antecedents of organizational commitment among hospital nurses. *Work and Occupations*, 7(2), 210-221.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Burt, D.N. (1984). *Proactive procurement*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Camp, S. D. (1992). Assessing the effects of organizational commitment and job satisfaction on turnover: An event history approach. *The Prison Journal*, 74(3), 279-305.
- Cascio, W. (1991). *Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations*. Boston: PWSKent.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-112

- Collins, J. C. & Porras, J. I. (1993). Purpose, mission, and vision: The new paradigm in business. *Emerging Strategies for Leadership and Organizational Change*, 9(6), 82-89.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G. D., & Klesh, J., 1983. *Michigan organizational assessment questionnaire*. In S.E. Seashore, E. E. Lawler, P. H. Mirvis, & C. Cammann (Yay. Haz.). *Assessing organizational change: A guide to methods, measures, and practices* (s. 71–138). New York: Wiley-Interscience
- Cordes, C. L. & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Çoroğlu, Ç. (2003). *Etkili satış ve liderlik stratejileri*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Cotton, J. L. & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Çakar, N. D. & Ceylan, A. (2005). İş motivasyonunun çalışan bağlılığı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 52-66.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23-39.
- Daft, R.L. (2003). *Management*. New York: The Dryden Press.
- Daley, M. R. (1979). Burnout: Smoldering problem in protective services. *Social Work*, 24(5), 375-379.
- Daloğlu, M. (2002). *Türk silahlı kuvvetlerinde iş gücü devri: İş tatmini, örgütsel bağlılık ve ayrılma isteği çerçevesinde bir inceleme* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Başkent Üniversitesi, Ankara.

- De Vaus, D., Qu, L., & Weston, R. (2005). The disappearing link between premarital cohabitation and subsequent marital stability, 1970–2001. *Journal of Population Research*, 22(2), 99-118.
- Doğan, M. (2002). *İşletme ekonomisi ve yönetimi*. İzmir: Anadolu Matbaacılık.
- Doran L.I., Brief A.P., George J.M.,& Stone V.K. (1991). Behavioral intentions as predictors of job attitudes: The role of economic choice. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 40-45.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eisenbeiss, S. A., Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438-1446.
- Fallon, M. & Rutherford, D. (2010). *Hotel management and operations*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: Mcgrawhill.
- Filiz, A. (2016). *Lojistik ve stok yönetimi*. <http://www.biymed.com/> adresinden elde edildi
- Gokce, N., Keaney Jr, J. F., Frei, B., Holbrook, M., Olesiak, M., Zachariah, B. J., & Vita, J. A. (1999). Long-term ascorbic acid administration reverses endothelial vasomotor dysfunction in patients with coronary artery disease. *Circulation*, 99(25), 3234-3240.
- Goleman D., Boyatzis R.,& McKee, A. (2002). *The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results*. London: Little Brown.

- Gilbert, J. A. & Tang, T. L. P. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321-338.
- Griffin, R. & Moorhead, G. (2014). Organizational behavior, managing people and organizations. Retrieved from *books. google.com*.
- Gül H., Oktay, E.,&Gökçe, H. (2008). Akademik bakış:İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*,15,77-103.
- Gümüş, Y. (2009). Lojistik faaliyetlerin rekabet stratejileri ve işletme karı ile olan ilişkisi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 41, 97-114.
- Güney, S. (2012). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gürdal, S. (2006). *Türkiye lojistik sektörü altyapı analizi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tahtam R.L.,&Black W.C. (1998). *Multivariate data analysis*, New Jersey: Pearson Education.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1977). *Management oforganizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hellman, C. M. (1997). Job satisfaction and intent to leave.*Journal of Social Psychology*,137(12), 67-89.
- Hirschfeld, R.R., Schmitt, L.P.,& Bedeian, A. G. (2002). Job-content perceptions, performance-reward expentancies, and absenteeism among low-wage public sector clerical employes. *Journal of Business and Psychology*, 16(4), 553-564.
- Ilgar, L. (2000). *Eğitim yönetimi okul yönetimi sınıf yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.

- İşçi, E. (2010). *Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde güvenin rolü*(Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- İTO - İstanbul Ticaret ve Sanayi Odası (2017). *Dış ticaret istihbarat kanalları*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- Jackson, J. C., Hart, R. P., Gordon, S. M., Hopkins, R. O., Girard, T. D.,& Ely, E. W. (2007). Post-traumatic stress disorder and post-traumatic stress symptoms following critical illness in medical intensive care unit patients: assessing the magnitude of the problem. *Critical Care*, 11(1), 27-46.
- Kaya, Y. K. (2006). *Eğitim yönetimi: kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Kayabaşı, A. (2010). *Rekabet gücü perspektifinde lojistik faaliyetlerde performans geliştirme*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Keçecioglu, T. (2003). *Lider ve liderlik*. İzmir: Okumuş Adam Yayını.
- Khatri, N., Budhwar, P., & Fern, C. T. (1999). Employee turnover: Bad attitude or poor management. *Nanyang Technological University*, 2(5), 19-99.
- Kirkpatrick, S.& Locke, E. (1991). Leadership: Do traits matter. *Academy of Management Executive*, 5(2), 48-60.
- Koban, E. & Keser, H.Y. (2010). *Dış ticarete lojistik*. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Krumwiede, D. W. & Sheu, C. (2002). A model for reverse logistics entry by third-party providers. *The International Journal of Management Science*, 30, 325-333.

- Küçük, O. (2012). *Lojistik ilkeleri ve yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Lambert, D. M., Stock, J.R., & Ellram, L.M. (1998). *Fundamentals of logistics management*. Singapore: McGraw-Hill.
- Larson, M. & Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership Organizational Studies*,13(2), 75-92.
- Lashley, C. (2000). *Hospitality retail management: A unit manager's guide*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Leiter, M. P. & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 297-308.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*,23(6), 695-706.
- Madera, J. M., Dawson, M.,& Neal, J. A. (2014). Managing language barriers in the workplace: The roles of job demands and resources on turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 42, 117-125.
- Mann, R.D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56(4), 241-270.
- Maslach, C. (2003). Job burnout new directions in research and intervention. *Current Directions In Psychological Science*,12(5), 189-192.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.

- Maxwell, C. J. (1999). *Reddedilemez 21 liderlik niteliği*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Mobley, W., Griffith, R., Hand, H., & Meglino, B. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. Boston: Addison-Wesley.
- Mowday, R. T. & Spencer, D. G. (1981). The influence of task and personality characteristics on employee turnover and absenteeism incidents. *Academy of Management Journal*, 24(3), 634-642.
- Nebol, E., Uslu, T., & Uzel, E. (2013). *Tedarik zinciri ve lojistik yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Northouse, P.G. (2013). *Sage leadership: Theory and practice*. Los Angeles: Publications Ltd.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(3), 377-403.
- Orhan, O.Z. (2003). *Dünyada ve Türkiye’de lojistik sektörünün gelişimi*. İstanbul: İTO Yayınları.
- Ökten, S. S. (2008). *Güçlendirme iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde kalite kültürünün ara değişken olarak incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Özden, Y. (2010). *Eğitimde dönüşüm: Eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Özkalp, E. & Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.



- Özyer, K. (2010). *Etik iklim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık ve iş tatmininin düzenleyici rolü* (Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Patterson, K. A. (2003). Servant leadership: A theoretical model. *Proceedings of the American Society of Business and Behavioral Sciences*, 11(1), 1109-1118.
- Polat, M. & Meydan, C. H. (2010). Örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi üzerine bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1), 145-172.
- Roach, C. F.& Behling, O. (1984). *Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of Leadership*. J.G.Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim, & R. Stewart (Yay. haz.). *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership*. Elmsford 2sd edition içinde (s.51-61). New York: Pergamon Press.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2008). *Perilaku organisasi (Organizational behavior)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rusbelt, C. A. & Farrell, D. R. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty and neglect: An integrative model of responses to decline job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Salant, P., & Dillman, D. A. (1994). *How to conduct your own survey*. New York: John Wiley and Sons.
- Samad, S. (2006). Predicting turnover intentions: The case of malaysian government doctors. *The Journal of American Academy of Business*, 8(2), 113-119.
- Serinkan, C. & İpekçi, İ. (2005). Yönetici hemşirelerde liderlik ve liderlik özelliklerine ilişkin bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 281-294.

- Sezgin, T. (2008). *Lojistik kavramı ve Türkiye'de uygulamaları* (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Shaw, J.D. & Gupta, N. (2001). Pay fairness and employee outcomes: Exacerbation and attenuation effects of financial need. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 229-320.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47, 1-14.
- Summers, T.P. & Hendrix, W.H. (1991). Modelling the role of pay equity perceptions: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 64, 145-157.
- Şahin, A., Taşpınar, Y., Eryeşil, K., & Örselli, E. (2016). Kamu yönetiminde liderlik: Yönetici ve çalışanların liderlik algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 18(2), 73-96.
- Şimşek, M. S., Akgemci, T., & Çelik, A. (2008). *Introduction to behavioral sciences and organizational behavior*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tan, H. H., & Lim, A. K. H. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *The Journal of Psychology*, 143(1), 45-66.
- Tanyaş, M. (2011). *Lojistik temel kavramlar: Lojistiğe giriş*. Mersin: Çağ Üniversitesi Yayınları.
- Tanyaş, M. & Arıkan, F. (2013). *Bursa ili lojistik merkez ön fizibilite raporu*. Bursa: <http://www.busiad.org.tr/> adresinden elde edildi.

- Taş, A., Çelik, K.,& Tomul, E. (2007). Yenilenen ilköğretim programının uygulandığı ilköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik tarzları1. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(22), 85-98.
- Teoman, D. D. (2007). *Performans değerlendirme sürecinde oluşan adalet algısı, bu algının iç, dış ve sosyal ödüllere olan ilişkisinin işten ayrılma niyetine olan etki* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tucker, B. A. & Russell, R. F. (2004). The influence of the transformational leader. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), 103-111.
- Tugade, M. M.,& Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 320-333.
- Varol, F. (2010). *Örgütsel bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyetine etkisi: Konya ili ilaç sektörü çalışanları üzerine bir uygulama*(Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Wagner, J. A. & Hollenbeck J. (1995). *Management of organizational behavior*. New York: Prentice- Hall Inc.
- Waldroop, J. & Butler, T.(2011). *Çalışanları elde tutmak*. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Waters, D. (2003). *Logistics: An introduction to supply chain management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Yanık, O. (2014). *Ahlaki liderliğin çalışanların iş tatminine, örgütsel bağlılığına ve işten ayrılma niyetine etkisi: Örgütsel güven ve örgütsel adalet algısının aracı rolü* (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

- Yazıcıoğlu, İ. (2009). Konaklama işletmelerinde iş görenlerin örgütsel güven duyguları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerine bir alan araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*,8(30), 235-249.
- Yıldıztekin, A. (2001). *Lojistik yazısı*. <http://www.atillayildiztekin.com/> adresinden elde edildi.
- Yukl, G. A. (2005). *Leadership in organizations*. New York: Prentice Hall.
- Yürür, S. & Ünlü, O. (2011). Duygusal emek, duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti ilişkisi. *İş, Güç. Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 81-104.
- Zhou, H., Kong, H., Wei, L., Creighton, D., & Nahavandi, S. (2015). Efficient road detection and tracking for unmanned aerial vehicle. *IEEE transactions on intelligent transportation systems*, 16(1), 297-309.

## EKLER

### Ek 1- Demografik Bilgi Formu

Sayın Katılımcı,

Altınbaş Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Yönetimi Bilim Dalı'nda **Dr. Öğretim Üyesi Nevra Bedriye Baker ARAPOĞLU**'nun danışmanlığında yapılan yüksek lisans tezinde; **lojistik sektörü çalışanlarının algısındaki lider tarzları ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma** amaçlanmıştır. Buna yönelik hazırlanmış olan Demografik Bilgi Formu, Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği aşağıda sunulmuştur.

Çalışmada elde edilecek veriler kesinlikle bireysel veya kurum düzeyinde değerlendirilmeyecek, elde edilen veriler gizli tutulacaktır. Yapılan çalışmaların bilimselliği ve sağlıklı sonuçlar elde edilmesi açısından gerçek düşüncenize dayanan cevaplar vermeye özen göstermeniz büyük önem taşımaktadır. Araştırmadaki değerli katılımlarınız ve bize ayırdığınız değerli zamanınız için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Yusuf DALGIÇ

## DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

### 1. Cinsiyetiniz nedir?

Kadın  Erkek

### 2. Yaş aralığınız nedir?

18 - 25 Arası  26 - 30 Arası  31 - 35 Arası  36-40 Arası

40 ve üzeri

### 3. Eğitim düzeyiniz nedir?

Mezun olmayan bir eğitim birimi bulunmamaktadır.  İlkokul-ortaokul  
 Lise  Üniversite ve dengi  Yüksek Lisans-Doktora

### 4. Medeni durumunuz nedir?

Evli  Bekar

### 5. Sektörde çalışma süresiniz nedir?

0-3 Yıl  4-7 Yıl  8-10 Yıl  10-15 yıl

15 yıl ve üstü

**6. Hali hazırda görev yaptığınız / çalıştığınız firmanın ismi nedir?**

BORUSAN Lojistik A.Ş.

HOROZ Lojistik A.Ş.

OMSAN Lojistik A.Ş.

SOLMAZ Nakliyat ve Ticaret A.Ş.

**7. Firmadaki çalışma süresiniz nedir?**

0-3 Yıl

4-7 Yıl

8-10 Yıl

10-15 yıl

15 yıl ve üstü

**Ek 2-Liderlik Tarzı Algısı Ölçeği**

**Lütfen, İfadelere ne derece katıldığınızı lütfen yalnızca bir kutuyu doldurarak değerlendiriniz.**

		Her zaman	ünlukla	Ara sıra	Nadiren	Hiç
	<b>Bir üst yöneticimiz (amiriniz);</b>					
1.	Emir vererek sorun çözmeyi tercih eder.					
2.	Karar alma yetkisine sahip tek kişidir.					
3.	Güç kaynağı olarak cezayı kullanır.					
4.	İçin önemli olan verimliliklidir.					
5.	Kendisine bağımlı olunmasından zevk alır.					
6.	Çalışanlar yöneticiye karşı güvensizdirler.					

7.	Yetki devrine karşıdır.					
8.	Yönetim tarzı ile çalışanların yaratıcılığını sınırlar.					
9.	Çalışanları yakından takip eder.					
10.	Eleştirilmeyi sevmez.					
11.	Çalışanları karar alma sürecine katar					
12.	Çalışanlarla işbirliği yapar.					
13.	İletişim kanallarını açık tutar.					
14.	Çalışanların bilgi ve becerilerine önem verir.					
15.	Çalışanların niteliklerine uygun sorumluluk verir.					
16.	Çalışanlara yaratıcılıklarını ortaya çıkarma fırsatı verir.					
17.	Ast ile üst arasında sıcak ilişki kurar.					
18.	Çalışanların moralini yükseltecek bir çalışma ortamı oluşturur.					
19.	Sorun çözen çalışanın gurur duymasını sağlar.					
20.	Bilgiyi okulun öğeleriyle paylaşır.					
21.	Kurum içerisinde çatışma çıkmasından korkmaz.					
22.	Yetkiyi alt kademelere aktarır.					
23.	Gücünü yetkisiyle birlikte astlarından alır.					
24.	Amaçların açık ve anlaşılır olması için çalışmaz.					
25.	Çalışanların motive olmaları için çaba harcamaz.					
26.	Çalışanlar kendi kendilerini motive ederler.					
27.	Tüm inisiyatif çalışana bırakılmıştır.					
28.	İşle ilgili bir şey sorulduğunda ancak görüş bildirir.					
29.	Ceza ve ödül sistemini kullanmaz.					
30.	Grubun aldığı kararları uygular.					
31.	Yetkilerin nerdeyse tamamını astlara aktarmıştır.					
32.	Grubun çalışmalarına katılmaz.					
33.	Okulumuzda yaratıcılığın gelişmesine katkıda bulunur.					
34.	Kendini grubun üyelerinden biri olarak görür.					
35.	Çalışanların yöneticiye güvenmelerini sağlar.					
36.	Çalışanlar yöneticiye bağlılık duymasını sağlar.					



37.	Çalışanları firma amaçlarının gerçekleştirilmesinin önemine inandırır.					
38.	İzleyenlerin değişimi gerçekleştirmelerini sağlar.					
39.	Farklı ve yeni bakış açısıyla problemlere çözüm bulabilir.					
40.	Yöneticimizin örgütsel vizyon oluşturma yeteneği çalışanlar tarafından kabul edilir.					
41.	Çalışan desteğini sağlayabilmek için çalışanı güdüleme yollarını bilir.					
42.	Düşünce ve eylemleriyle çalışanları yönlendirir.					
43.	Büyük beklentiye sahiptir.					
44.	Astlarıyla bireysel olarak ilgilenerek onlara danışmanlık yapar.					
45.	Firmamızı yeniden yapılandırmak için çaba harcar.					
46.	Değişimi gerçekleştirecek kişiler için öğrenme fırsatları sağlar.					
47.	Okulda adil bir güç paylaşımı sağlar.					
48.	Bürokratik engellerden kurtuluşu gerçekleştirir.					
49.	Her türlü değişime duyarlı esnek kararlar alır.					
50.	Yetkilerini daha çok çaba harcayan çalışanları ödüllendirmede kullanır.					
51.	Süre gelen işlerin etkin gerçekleştirilmesi için çalışır.					
52.	Çalışanların yenilikçi yönleriyle ilgilenmez.					
53.	Geçmişle bugünü bağdaştırmaya çalışır.					
54.	Yararlı gelenekleri gelecek nesillere bırakma eğilimindedir.					
55.	Gereksinimlerimizi karşılamaya çalışır.					
56.	Uzun dönemli görüş açısı yoktur.					
57.	Firma etkililiği ile ilgilenir.					
58.	Sorumlulukları dağıtır.					
59.	Karar almaktan kaçınır.					

### Ek 3-İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

İfadelere ne derece katıldığınızı lütfen yalnızca bir kutuyu doldurarak değerlendiriniz

	Hiç katılmıyorum	Az katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Oldukça katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1.Yakın bir zamanda, bu örgüt içerisinde işi ya da bölümümü değiştirme niyetindeyim.					
2.Yakın bir zamanda, başka bir örgütte iş arama niyetindeyim.					
3.Yakın bir zamanda, başka bir meslek dalında iş arama niyetindeyim.					
4.Yakın bir zamanda, yine bu işte kalma niyetindeyim.					

