

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**LİDER DESTEĞİ, İŞ AİLE ÇATIŞMASI VE İŞTEN
AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN
İNCELENMESİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

ÇİĞDEM UYAR

İSTANBUL, 2018

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
GENEL İŞLETMECİLİK**

**LİDER DESTEĞİ, İŞ AİLE ÇATIŞMASI VE İŞTEN
AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN
İNCELENMESİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

ÇİĞDEM UYAR

Tez Danışmanı: DR.ÖĞRETİM ÜYESİ EBRU BEYZA BAYARÇELİK

İSTANBUL, 2018

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Tezin Adı: *Lider Destegi, İş Aile Çatışması ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*
Öğrencinin Adı Soyadı: *Gülden UYAR*

Tez Savunma Tarihi: *07.08.2018*

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Doç. Dr. Burak KÜNTAY
Enstitü Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Program Koordinatörü

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

Tez Danışmanı

Dr. Öğrt. Üyesi Ebru Bayraktar Bayraktar

Üye

Prof. Dr. Fikri Üner

Üye

Dr. Burcu Karatas Durmaz

İmzalar

[Handwritten signatures]

ÖZET

LİDER DESTEĞİ, İŞ AİLE ÇATIŞMASI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Çiğdem Uyar

Genel İşletmecilik

Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Ebru Beyza Bayarçelik

Ağustos 2018, 110 sayfa

Günümüz yoğun iş temposunda iş aile hayatında çalışanların üstlendiği roller arasında çatışmalar ortaya çıkabilmektedir. Çalışanların beklenti ve ihtiyaçları da değişen çalışma şartlarıyla birlikte farklılaşmaktadır. Beklenti ve ihtiyaçlar karşılanamadığında iş aile-aile iş çatışmaları meydana gelebilmektedir. Bu çatışmaları yönetmede lider desteğinin rolü ve önemi giderek artmaktadır. Bu çalışma kapsamında lider desteği, iş aile çatışması - aile iş çatışması ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma anket ile yapılmış olup, sorular katılımcılara e-posta ile gönderilmiştir.

Veri toplama aşamasında İstanbul'da faaliyet gösteren bankacılık sektörü çalışanlarına dağıtılan 206 adet anket dahil edilerek değerlendirme yapılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Yapılan analizlere göre lider desteğinin, iş-aile aile-iş çatışması ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi olduğu saptanmıştır. Yine analiz sonuçlarına göre iş-aile ve aile-iş çatışması ile işten ayrılma niyeti arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır.

Anahtar Kelime: İş-Aile Çatışması, İşten Ayrılma Niyeti, Lider Desteği, Banka Çalışanı

ABSTRACT

ANALYSING THE RELATIONSHIP BETWEEN WORK FAMILY CONFLICT, INTENTION OF LEAVING THE WORK AND THE LEADER'S SUPPORT: AN APPLICATION IN BANKING SECTOR

Çiğdem Uyar

General Business Administration
Advisor: Dr. Lecturer Ebru Beyza Bayarçelik

August 2018, 110 pages

In today's busy business life, conflicts may be encountered among the roles undertaken by the employees in work and family life. Expectations and needs of the employees become different in the changing working conditions. When the expectations and needs are not met, work-family and family-work conflicts may occur. Role and importance of leader's support in managing these conflicts are gradually increasing. In the scope of this study, relationship between leader's support, work-family conflict, family-work conflict and intention of leaving the work has been examined. The study was performed through a questionnaire, questions were sent to the participants via e-mail.

During the data collection stage, evaluations were carried out by taking into account 206 questionnaires distributed to employees in banking sector engaging in activities in İstanbul. Data obtained in the study was analysed by using SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0.

According to the analysis conducted, it was determined that the leader's support had an effect on work-family family-work conflict and intention of leaving the work. Yet, in accordance with the results of the analysis, no relationship was found out between work-family and family-work conflict and intention of leaving the work.

Key words: Work-Family Conflict, Intention of Leaving the Work, Leader's Support, Bank Employee

İÇİNDEKİLER

TABLolar	ix
1. GİRİŞ	1
2. İŞ-AİLE VE AİLE-İŞ ÇATIŞMASINA GENEL BAKIŞ	3
2.1 İŞ-AİLE ÇATIŞMASI KAVRAMININ İNCELENMESİ	3
2.1.1 İş-Aile Çatışmasına Etki Eden Faktörler	4
2.1.2 İş Stresi ve İş-Aile Çatışması	5
2.1.3 İşe Bağlılık ve İş-Aile Çatışması	6
2.2 İŞ-AİLE ÇATIŞMASININ TÜRLERİ	7
2.2.1 Zaman Esaslı Çatışma	8
2.2.2 Gerginlik Esaslı Çatışma	9
2.2.3 Davranış Esaslı Çatışma	10
2.3 AİLE-İŞ ÇATIŞMASININ İNCELENMESİ	11
2.3.1 Aile-İş Çatışmasının Oluşmasında İş Faktörünün Etkisi	12
2.3.2 Aile-İş Çatışmasının Oluşmasında Aile Faktörünün Etkisi	13
3. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMLARI İLE LİDERLERİN İŞ VE AİLE YAPISINA YÖNELİK ETKİLERİNİN İNCELENMESİ	14
3.1 TEMEL KAVRAMLAR VE LİDER	14
3.1.1 Lider Kavramı	15
3.1.2 Yönetici Kavramı	16
3.1.3 Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi	17
3.1.3.1 Özellikler yaklaşımı	18
3.1.3.2 Davranışsal liderlik yaklaşımları	20
3.1.3.3 Durumsal liderlik yaklaşımları	21
3.1.3.4 Modern liderlik yaklaşımları	22
3.1.4 Liderliğe Duyulan İhtiyacın Önemi	24
3.1.4.1 İhtiyacın lider desteği açısından incelenmesi	25
3.2 İŞ ORTAMINDA ÇALIŞANLARA ETKİ EDEN FAKTÖRLERİN İNCELENMESİ	26
3.2.1 Örgütsel İletişimin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi	27
3.2.2 Örgütsel Özdeşleşmenin Çalışanlara Dayalı Etkisi	28

3.2.3 Lider Davranışlarının Çalışanlara Yönelik Etkisi	28
3.3 ÖRGÜTLERDE LİDER DESTEĞİNİN ÖNEMİ.....	29
3.3.1 Lider Desteğinin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi.....	29
3.3.2 Lider Desteğinin İş-Aile ve Aile-İş Çatışmasını Önleme Etkisi	30
3.3.3 Lider Desteğinin Çalışanların Performansına Yönelik Etkisi..	30
3.3.4 Lider Desteğinin İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesinde Etkisi	31
3.3.5 Lider Desteğinin Örgütsel Bağlılık Unsurlarına Yönelik Etkisi	32
4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMININ İNCELENMESİ	33
4.1 İŞTEN AYRILMA NİYETİNE GENEL BAKIŞ	33
4.1.1 İşten Ayrılma Niyeti Kavramı ve Tanımı.....	35
4.1.2 İşten Ayrılma Niyeti Yaklaşımları	37
4.2 İŞTEN AYRILMA NİYETİ SINIFLANDIRMALARI	38
4.2.1 Bowen’ın Sınıflandırması	39
4.2.2 Jenkins’in Sınıflandırması.....	40
4.2.3 Abelson’ın Sınıflandırması	41
4.2.4 Staw ve Oldham’ın Sınıflandırması.....	41
4.2.5 Mobley’in Sınıflandırması	42
4.2.6 Coomber ve Barriball’ın Sınıflandırması	43
4.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLİŞKİLİ OLAN KAVRAMLAR....	43
4.3.1 Örgüt Yapısı ve Örgüt Yapısının İmkânları.....	44
4.3.1.1 Amir desteği	44
4.3.1.2 Çalışma arkadaşları desteği.....	45
4.3.2 Örgütsel Bağlılık Düzeyi	46
4.3.3 İş Tatmin Düzeyi.....	46
4.3.4 İş Stresi Düzeyi	47
4.3.5 Performans	48
4.4 İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN SONUÇLARI.....	49
5. ARAŞTIRMANIN MODELİ	51
5.1 ÇALIŞMANIN KONUSU VE AMACI.....	51
5.2 LİDER DESTEĞİ İLE İŞ AİLE VE AİLE İŞ ÇATIŞMASI İLİŞKİSİ.	51

5.3 LİDER DESTEĞİ İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ	53
5.4 İŞ AİLE ÇATIŞMASI VE AİLE İŞ ÇATIŞMASI İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ	54
5.5 ÇALIŞMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER	56
6. YÖNTEM.....	58
6.1 ÖRNEKLEM	58
6.2 ÖLÇME ARAÇLARI	58
6.2.1 Lider Desteği Ölçeği	58
6.2.2 İş Aile Yaşam Çatışması Ölçeği.....	58
6.2.3 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	59
6.3 VERİ TOPLAMA SÜRECİ VE UYGULAMA.....	59
6.4 VERİLERİN ANALİZİ	60
6.5 ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....	61
7. BULGULAR	62
7.1 ARAŞTIRMAYA KATILAN BANKA ÇALIŞANLARININ KİŞİSEL BİLGİLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	62
7.2 ÖLÇME ARAÇLARI İLE İLGİLİ FAKTÖR ANALİZİ VE BULGULAR	65
7.2.1 Liderlik Destek Ölçeği	66
7.2.2 İş Aile Yaşam Çatışması Ölçeği.....	67
7.2.3 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	69
7.3 ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	70
7.4 ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	72
7.5 DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE GERÇEKLEŞTİRİLEN FARK TESTLERİ	75
7.5.1 Cinsiyet Değişkenine Göre Gerçekleştirilen Fark Testleri.....	75
7.5.2 Yaş Değişkenine Göre Gerçekleştirilen Fark Testleri	76
7.5.3 Medeni Durum Değişkenine Göre Gerçekleştirilen Fark Testleri.....	77
7.5.4 Eğitim Durumu Değişkenine Göre Gerçekleştirilen Fark Testleri.....	78

7.5.5 Mesleğinizi İsteyerek mi Seçtiniz Değişkenine Göre	
Gerçekleştirilen Fark Testleri.....	79
7.5.6 Meslekte Çalışma Süresi Değişkenine Göre Gerçekleştirilen	
Fark Testleri.....	80
7.5.7 Çalıştığınız Bankanın Türü Nedir Değişkenine Göre	
Gerçekleştirilen Fark Testleri.....	82
7.5.8 Çalıştığınız Kurumdan Memnun musunuz Değişkenine Göre	
Gerçekleştirilen Fark Testleri.....	82
8. SONUÇ.....	88
KAYNAKÇA.....	92
EKLER.....	107

TABLolar

Tablo 5.1: Araştırmanın modeli.....	56
Tablo 7.1: Katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin bulgular	62
Tablo 7.2: Katılımcıların medeni durumlarına ilişkin bulgular	63
Tablo 7.3: Katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin bulgular	63
Tablo 7.4: Katılımcıların mesleklerini isteyerek seçme durumlarına ilişkin bulgular	64
Tablo 7.5: Katılımcıların meslekte çalışma sürelerine ilişkin bulgular.....	64
Tablo 7.6: Katılımcıların çalışmakta oldukları banka türlerine ilişkin bulgular	65
Tablo 7.7: Katılımcıların buldukları kurumdan memnun olmalarına ilişkin bulgular	65
Tablo 7.8: Liderlik destek ölçeği faktör yapısı.....	66
Tablo 7.9: İş-aile yaşam çatışması ölçeği faktör yapısı.....	68
Tablo 7.10: İşten ayrılma niyeti ölçeği faktör yapısı.....	70
Tablo 7.11: Çalışanların işten ayrılma niyeti, iş-aile yaşam çatışması, aile-iş yaşam çatışması, liderlik destek ölçek puanlarına ilişkin betimsel istatistikler	71
Tablo 7.12: Çalışanların işten ayrılma niyeti, iş-aile yaşam çatışması, aile-iş yaşam çatışması, liderlik destek ölçek puanları korelasyon analizi	72
Tablo 7.13: Lider desteğinin iş-aile çatışması düzeyine etkisi.....	73
Tablo 7.14: Lider desteğinin aile-iş çatışması düzeyine etkisi.....	73
Tablo 7.15: Lider desteğinin işten ayrılma niyeti düzeyine etkisi	74
Tablo 7.16: İş-aile çatışmasının işten ayrılma niyeti düzeyine etkisi.....	74
Tablo 7.17: Aile-iş çatışmasının işten ayrılma niyeti düzeyine etkisi.....	75
Tablo 7.18: Çalışanların işten ayrılma niyeti, iş-aile yaşam çatışması, aile-iş yaşam çatışması, liderlik destek ölçek puanlarının cinsiyete göre ortalamaları.....	76
Tablo 7.19: Çalışanların işten ayrılma niyeti, iş-aile yaşam çatışması, aile-iş yaşam çatışması, liderlik destek ölçek puanlarının yaşa göre ortalamaları.....	77
Tablo 7.20: Çalışanların işten ayrılma niyeti, iş-aile yaşam çatışması, aile-iş yaşam çatışması, liderlik destek ölçek puanlarının medeni duruma göre ortalamaları.....	78
Tablo 7.21: Çalışanların işten ayrılma niyeti, iş-aile yaşam çatışması, aile-iş yaşam çatışması, liderlik destek ölçek puanlarının eğitim durumuna göre ortalamaları.....	79

Tablo 7.22: Çalışanların işten ayrılma niyeti, iş-aile yaşam çatışması, aile-iş yaşam çatışması, liderlik destek ölçek puanlarının meslek seçimi durumuna göre ortalamaları.....	80
Tablo 7.23: Çalışanların işten ayrılma niyeti, iş-aile yaşam çatışması, aile-iş yaşam çatışması, liderlik destek ölçek puanlarının meslekte çalışma süresine göre ortalamaları	81
Tablo 7.24: Çalışanların işten ayrılma niyeti, iş-aile yaşam çatışması, aile-iş yaşam çatışması, liderlik destek ölçek puanlarının banka türüne göre ortalamaları	82
Tablo 7.25: Çalışanların işten ayrılma niyeti, iş-aile yaşam çatışması, aile-iş yaşam çatışması, liderlik destek ölçek puanlarının çalıştığınız kurumdan memnun musunuz değişkenine göre ortalamaları.....	84
Tablo 7.26: İş aile çatışması ve demografik özelliklere ilişkin farklılık analizi	85
Tablo 7.27: Aile-iş çatışması ve demografik özelliklere ilişkin farklılık analizi	86
Tablo 7.28: Lider desteği ve demografik özelliklere ilişkin farklılık analizi.....	87

1. GİRİŞ

Liderlerin, çatışmayı yönetmek, kaynakların dağılımını ve bilginin paylaşılmasını sağlamak gibi rolleri arasında çalışanlara yönelik destekleri de, etkin bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanların verimli bir performans sergileme düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları, liderlere göre değişkenlik gösterebilmektedir. Bu nedenle liderler, çalışanların iş sürecine yönelik etkin bir performans sergilemelidir ve iş sürecini aile ile eşgüdümlü bir şekilde ayarlayarak gerekli anlayışı göstermelidir. Liderlerin çalışanlar üzerindeki etkilerinin bu doğrultuda olması, çalışanların aile yapısı ile herhangi bir çatışma yaşamadan, kaliteli bir yaşam sürmesi açısından önemlidir. Bu bağlamda liderlerin desteklerinin, çalışanlar üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir. Çalışanlara fazla iş yükü yüklenmesi, çalışanın sosyal hayat içerisinde, sosyal gruplara katılımlarını olumsuz etkilemektedir. Aynı zamanda aile ile ilgilenme düzeylerinde var olan katılımların az bir düzeyde olması, sorunlarda artışlar oluşturabilmektedir. İş sürecine yönelik tanımlamaların geliştirilmesinde, liderler bu unsurların tümünü göz önünde bulundurmalıdır (Çarıkçı ve Çelikkol 2009, s. 154).

İş-aile çatışmasının meydana gelmesi, çalışan bireylerin iş ve aile rollerine yönelik değerlendirmeleri yapamamalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çatışma ile beraber kişilerin hem fiziksel hem de psikolojik sağlıklarında sorunlar oluşabilmektedir. Aile ilişkilerinde ve yaşam kalitesinde olumsuzlukların olması da söz konusudur. İş süreçleri açısından etkileri ise, iş tatminsizliğinin meydana gelmesine ve örgütsel bağlılık düzeylerinde azalmaların oluşmasına ortam hazırlamaktadır. Böyle etkiler ise, işten ayrılma niyetinin oluşmasına neden olmaktadır. Ayrıca iş süreçlerinde ki artışlar bireyin sosyal yaşantısına doğrudan zararlar veren etmenlerdir. Buna göre çalışanların iş ve aile çatışmalarına bağlı etkilerin belirlenmesi ve gerekli düzenlemelerin örgüt tarafından yerine getirilmesi sağlanmalıdır. Etkileri azaltma eğilimli çalışmaların geliştirilmesi de önem arz etmektedir. Liderler bu etkinin olumsuzluklarını azaltmada en önemli kesim konumundadır. Liderin çalışanlarını tam olarak tanıyabilmesi ve gerekli süreç içerisinde doğru adımları atabilmesi, önemli etkiler oluşturmaktadır (Zincirkıran ve diğ. 2015, s. 60).

Araştırma kapsamında iş-aile çatışması ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin, günümüzde gelişen yapı içerisinde değerlendirilmesi sağlanmıştır. İş aile çatışmalarının artması, ilgili çalışmalara konu olmuş ve iş süreçlerine yönelik iyileştirmelerin hız kazanmasına etki göstermiştir. Bu yönde geliştirilen çalışmalar fazla olmakla birlikte genel kapsamda incelenen konular arasında, iş-aile çatışmasının çalışanın performansına yönelik etkileri, örgütsel bağlılık düzeyine etki eden faktörlerin incelenmesi, çalışanın sosyal yaşantısına yönelik değerlendirmelerin yapılması gibi incelemeler belirtilebilmektedir. Bu çalışma kapsamında ise, iş sürecinde çalışanlar üzerinde etki oluşturan liderlerin, desteklerine yönelik irdelemeler gerçekleştirilmiş, iş aile-aile iş çatışmasına ne kadar etki ettiği ve sonucunda işten ayrılma niyetinin meydana gelip gelmediği araştırılmıştır. Araştırma kapsamında literatür taramalarına yönelik irdelemelerin yanı sıra, araştırma uygulamasına yönelik unsurlar da geliştirilmiştir.

Bu çerçevede araştırmada, lider desteği, iş-aile aile-iş çatışmaları ve işten ayrılma niyeti arasında var olan ilişkiler değerlendirilmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde iş-aile ve aile-iş çatışması incelenmiştir. iş-aile aile-iş çatışmasına neden olan faktörler detaylı olarak incelenerek çatışmanın oluşmasında iş ve aile faktörünün etkileri araştırılmıştır. Bu temelde kavramsal değerlendirmeye ek olarak, iş-aile çatışma türleri ifade edilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise liderlere duyulan ihtiyaç üzerinden, lider kavramı genel kapsamda değerlendirilmiştir. Örgütlerde lider desteğinin öneminden detaylı olarak bahsedilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise İşten ayrılma niyetine yönelik sınıflandırmalar ile işten ayrılma niteliği ile ilişkili olan kavramlara değinilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kamu ve özel banka çalışanlarına lider desteği, iş aile çatışması ile aile iş çatışması ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri ölçmek için çeşitli sorular yöneltilerek memnuniyet düzeyleri incelenmiştir.

2. İŞ-AİLE VE AİLE-İŞ ÇATIŞMASINA GENEL BAKIŞ

Bu bölümde, iş-aile kavramının incelenmesi, iş-aile çatışmasının türlerinin değerlendirilmesi ve aile-iş çatışmasının irdelenmesi yapılmıştır. İfade edilenler kapsamında iş-aile çatışmasının değerlendirilerek, çatışmanın temel faktördeki etkilerinin söz konusu faktörler ile ilişkili yapısı ele alınmıştır.

2.1 İŞ-AİLE ÇATIŞMASI KAVRAMININ İNCELENMESİ

Çatışma kavramı, iki veya daha fazla kişi ya da grubun hedeflerini, isteklerini, amaçlarını veya güdülerini değerlendirmede, uyumluluğun sağlanamamasını ve anlaşmanın olamamasını ifade etmektedir. Diğer bir deyişle çatışma, kişiler ve gruplara yönelik unsurlar arasında, sosyal durumlara bağlı anlaşmazlıkların meydana gelmesidir (Schermerhorn, Hunt and Osborn 1994, s. 592). Çatışma durumlarına yönelik üç ayrı kavram değerlendirilmesi yapılmaktadır. Bu anlamda çatışma durumunun meydana gelmesi genel veya özel sistemlere, formal ya da informal yapılara ve mantıklı olma ya da mantıksız bir nitelik taşımalarına bağlı farklı çerçevelerden gelişme göstermiştir (Genç 2004, 253; Tosi, Mero and Rizzo 2001, s. 276).

Çatışma kavramının meydana gelmesinde farklı etkiler söz konusudur. Bunlardan birisi olan iş-aile çatışmaları, profesyonel yaşamda çalışma oranlarının artması ve özellikle de evli çiftlerde çiftlerin çalışması yaygınlık kazanması sonucunda meydana gelmektedir. Bu durumdan kaynaklı olarak iş-aile çatışmalarının fazlalaşması, örgütsel davranış alanlarına yönelik araştırmaların geliştirilmesini gerekli kılmıştır (Winslow 2005, s. 729). Günümüzde, ekonomik unsurların zorlaşması, kadınların iş hayatında yer edinmelerini etkin bir hale getirmiştir. Diğer yandan kariyer beklentilerinin çeşitlenmesi, çalışma yaşantısında farklılaşmalara neden olmuştur.

Erkeklerin hem zorlu süreç oluşturan, hem de uzun süreci kapsayan çalışma ortamlarında bulunması, stresli bir yaşantıya etki göstermektedir. Stresli bir yaşam her daim, aile ortamında sorunlar meydana getirmektedir. Bu durumun temel kaynağı olarak

iş-aile çatışmaları oluşmakta ve örgütlerin hem insan kaynakları yönetim sistemince hem de örgütsel davranış boyutlarınca irdelenmeleri gerekli bir yapı haline dönüştürmüştür (Marchese, Bassham and Ryan 2002, s. 145).

Aile bireyleri, belirli bir zaman sonra çalışma hayatına katılarak, iş sahibi olma girişimlerinde bulunmaktadır. Buna göre insanlar, günlerinin uzun bir dönemini çalışma ortamında geçirmekte ve aileden uzak kalmaktadır. Bu durumda bireylerin hayata yönelik beklentileri yeterince karşılanamamakta ve hem iş hem de ev rollerine ilişkin tanımlamaları etkin bir gelişme göstermemektedir. Bireylerin iş ve aile beklentilerini karşılaması gerekliliği, insanların hayatında önemli unsurlar arasındadır (Noor 2004, s. 390). İş ve aileye bağlı rol tanımlamalarında zamanın ve enerjinin kısıtlı olması, etkin bir performans yakalanmasını önlemektedir. Rol tanımlamalarının eş zamanlı olarak gelişme göstermesi sağlanamadığı zamanlarda, sorunlarda artışlar olabilmektedir. Böyle bir durumda, iş-aile çatışmalarının oluşması ve huzursuzluk etmenleri gerçekleşmektedir (Özdevecioğlu ve Çakmak Doruk 2009, s. 71).

2.1.1 İş-Aile Çatışmasına Etki Eden Faktörler

İş yaşantısında, aile yaşamına yönelik olumsuz etkiler yaratan faktörler, iş-aile çatışmalarına ortam hazırlamıştır. Aile yaşamının iş yaşamına etki etmesi kadar, iş yaşantısının da aile yaşantısı üzerinde etki oluşturan temel faktörler olabildiği bilinen bir faktördür. Bu nedenle, iş yaşantısı sürecinde aile yaşantısına olumsuz etki bırakan faktörlerin bilinmesi önem arz etmektedir. İş aile çatışmasının yaşanmasında bireyin çalışma koşulları önemlidir. Çalışma koşullarının olumsuz bir yapıda olması, sorunlarda artışlar oluşturmakta ve çalışan birey, bu durumların önemli bir sonucu olarak sağlık problemleri de yaşayabilmektedir. İş-aile çatışması ise bu durumların bir göstergesi olabilmektedir. Diğer yandan çalışma sürelerinin uzun olması da çalışanı zorlamakta ve çalışanın gereğinden fazla yorulmasına etki göstermektedir. Böyle bir durum, sorunlarda artışlar oluşturan önemli faktörlerdir. Çalışanın stresli bir yapıya sahip olması, çalışma ortamı ile meydana gelen bir yapı olduğunda, bu durumun aile ortamına yansması, iş-aile çatışmasının oluşmasına etki eden faktörler arasında değerlendirilebilmektedir (Turunç ve Erkuş 2009, s. 419).

İş-aile çatışmasının meydana gelmesi, çeşitli sorunların oluşmasına ortam hazırlamaktadır. Bu sorunlar arasında, çalışanların mutlulukları ve yaşam tatminlerine yönelik azalmalar belirtilebilmektedir. Bu durum örgütler açısından önemli faktörler arasında değerlendirilebilmektedir. Örgütlerin bu tür sorunları önleme odaklı çalışmalar geliştirmeleri, özellikle de stresi azaltıcı eğilimde çalışmaları gerekmektedir. Çalışanların iş doyumunu artırıcı ve örgütsel bağlılık düzeylerinde olumlu katkıları oluşturucu çalışmalar, iş stresini azaltmada etkili birer faktördür (Efeoğlu ve Özgen 2007, s. 238).

İş-aile çatışmasının uzun süre devam etmesi, çalışanların hem fiziksel hem de psikolojik sağlıkları üzerinde olumsuz etkiler oluşturabilmektedir. Bu bağlamda ifade edilebilir ki, hem iş-aile çatışması hem de aile-iş çatışması durumlarının etki düzeyleri, yalnızca çatışmanın yaşandığı ortamlarda kalmamaktadır. Bireyin tüm yaşantısını etkileyen bu olumsuz faktörler, çatışmaların çözülmesinde gereklilik arz etmektedir. Bu bağlamda ifade edilebilir ki, bireyin yaşantısında moral düşüklüğü, isteksizlik, hayal kırıklığı ve tatminsizlik durumları sorunlar oluşturduğundan, çözülmesi amaçlı çalışmaların geliştirilmesi, etkinlikleri yansıtmada önemlidir (Erdem ve Erkan 2015, s. 353).

2.1.2 İş Stresi ve İş-Aile Çatışması

Günümüzde söz konusu gelişmeler, örgüt yapılarını da etkilemiştir. Küreselleşme etkisiyle rekabetin yoğunlaşması, bu sürece etki eden en temel faktör olarak değerlendirilebilmektedir. Bu nedenle örgüt yapılarının rekabet odaklı sistemleri geliştirecek değişimleri oluşturması, bu yönde hedefleri belirlemelerini gerektirmektedir. Bu değişimlerin geliştirilmesini gerektiren faktörler arasında ise rol çatışmalarının artması, iş taleplerinin fazlalaşması, iş kontrollerinin azalması, yöneticilere bağlı sunulan sosyal desteklere yönelik olanaklardaki değişiklikler sayılabilmektedir. İfade edilen unsurlar değerlendirildiğinde, işe yönelik streslerin de meydana gelebileceği görülmektedir. (Güçlü 2001, s. 92).

Stresin etkisi, modern toplum yapısı sorunları arasında değerlendirilebilmektedir. Bu yönde stres, belirsizliklerin söz konusu olduğu ve çalışanın kontrolünün dışında gerçekleşen, istenmeyen veya hoş nitelik taşımayan duygusal ve fizyolojik durumlardır. İş stresinin meydana gelmesi ile beraber kurumsal yapılar ve ülke ekonomilerine olan etkiler, bu durumun azaltılması odaklı çalışmaların geliştirilmesi gerekliliğini ifade etmişlerdir. İş stresinin ekonomik etkilerinin meydana gelmesindeki en önemli faktörler arasında, çalışanların yeterli bir verimle çalışmalarının önlenmesi durumları belirtilebilmektedir. Buna göre örgütlerin, çalışanların iş süreçlerinde streslerini en az düzeyde tutacak işlemler geliştirmeleri ve çalışanların streslerine dayalı yönetimleri sağlayabilmeleri, iş süreçlerinde var olan çatışmaları en az düzeye indirmede önemlidir. Diğer yandan bu çatışmaların etkisinin azaltılması gerekliliği, çalışanın sosyal yaşantılarında da sorunların en az düzeyde tutulması açısından önemlidir. Çatışmaların yaşanmasında en önemli durumlardan birisi olan stresin, yönetiminin sağlanması gerekmektedir. Böylece, çatışmaların da daha az düzeyde meydana gelmesi söz konusudur (Tekingündüz, Kurtuldu ve Öksüz, 2015, s. 31). İş stresinin etkilerini azaltma amaçlı geliştirilen çalışmalarda, rol çatışmasından kaynaklı sorunsallığın düzeltilmesi gerekmektedir. Bu durum, iş-aile çatışmalarını önlemeyi gerekli kılmaktadır. Çalışanların örgüte bağlılıklarını artırmada özellikle de duygusal tatmini artırma odaklı çalışmaların geliştirilmesini sağlanmalıdır. Böyle bir etki, çalışanların hizmet kalitesini artırmalarına yardımcı olmaktadır. Örgütlerin bu yönde gelişim süreçlerine odaklanması, bu tür bir durumdan kaynaklı olarak önem arz etmektedir (Slatten 2008, ss. 378-379).

2.1.3 İşe Bağlılık ve İş-Aile Çatışması

İşe bağlılık ve aileye bağlılık kavramları, bireyin sosyal yaşantısı ile iş süreci yaşantısındaki eş zamanlı niteliğin sağlanmasını ifade etmektedir. Çalışanın her iki kavrama yönelik bağlılıklarının aynı derecede sağlanması ya da çatışmanın meydana gelmeyecek şekilde oluşturulması, etkin performansın sergilenmesi açısından önemlidir. Çalışanın aile bağlılıkları, aile talepleri, aile beklentileri gibi faktörler, çalışanın ihmalden uzaklaşmasını gerekli kılmaktadır. Aileye bağlılık ile beraber iş-aile çatışmalarının yaşanması, söz konusu etkileri azaltmada değerlendirme yapmayı

gerektirmektedir. Geliştirilen çalışmalarda incelenen unsur, aile rolüne yönelik beklentilerin, çatışmaların pozitif bir çerçevede gelişme göstermesini sağlayacak faktörleri belirleme ve çözümleme odaklıdır. Buna göre eş desteğinin olması ve liderin de çalışanın iş sürecinde kolaylıklar sağlaması, çözümlemede önemli niteliklerdir (Luk and Shaffer 2005, ss. 492-498).

Liderler, çalışanların işe bağlılıklarını artırmada önemli bir rol oynamaktadır. Liderlerin, bireyin örgüte bağlılığını ve iş sürecine yönelik kolaylaştırmaları sağlama etkileri, iş tatmin düzeylerini ve bu yönde verimlilikleri artırımlarını gerekli kılmaktadır. Bu durum ise çalışanların, işe yönelik bağlılıklarını artırabilmektedir. Diğer yandan liderler, stres azaltıcı etkileri oluşturmaya da özen göstermelidir. İş sürecinde kolaylaştırıcı eğilimli çalışmaları geliştirmeleri, bireyin iş tatmin düzeyini artırımlarında önemlidir. İş tatmini ile kalite arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu bilinen bir unsurdur. Bu nedenle çalışanların işe bağlılıklarını sağlayarak, iş tatmin düzeylerini geliştirme odağı önem taşımaktadır. Bu doğrultuda ifade edilebilir ki, çalışanın belirtilen unsurlardan yeterince yararlanma göstermesi, herhangi bir çatışma ortamının da meydana gelmesini önlemekte ve çalışanın işe bağlılığını artırmaktadır. Bu durumların birbirleri ile ilişkili unsurlar olması, öncelikli olarak çalışanın iş-aile ya da aile-iş çatışmalarını azaltmada ya da önlemede, işe bağlılıklarını artırma ve temelde de örgüte bağlılıklarını artırma durumları sağlanmalıdır (Çarıkçı 2004, s. 85).

2.2 İŞ-AİLE ÇATIŞMASININ TÜRLERİ

İş ve aile kapsamlı etkilenmeler, olumlu ya da olumsuz faktörlerin meydana gelmesi açısından önemlidir. İş ve aile yaşamlarına bağlı unsurlar, birbirlerini olumsuz düzeyde etkilemeden devamlılık kazanılmasını gerektirmektedir. Bu tür bir durumun sağlanamaması halinde çatışma ortamı meydana gelebilmektedir (Efeoğlu 2006, ss. 10-11). Çatışmanın iş-aile durumuna yönelik meydana gelmesi, farklı türlerde de etkiler oluşturabilmektedir. Bu türler aşağıda maddeler halinde sıralandıkları üzeredir (Özdevecioğlu ve Çakmak Doruk 2009, s. 72);

- a. Zaman esaslı meydana gelen çatışma,

- b. Gerginlik esaslı yönelimli oluşan çatışma,
- c. Davranış esaslı çatışma.

Maddelerde belirtilen türler, iş-aile çatışmasında yapısal farklılıkların sonucunda gelişmektedir. Gruplandırma şeklinde ifade edilen kapsam, çatışmanın temel özelliklerini yansıtmaktadır. Diğer yandan çatışma türleri, herhangi bir durumun etkisi altında da şekillenme göstermektedir. Bu durumlar arasında, çatışmanın meydana gelmesinde etkili olan olayın niteliği önemlidir. Buna göre, bireyin yalnızca iş yaşantısı mı, yoksa aile ortamının mı daha etkin olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Çatışma durumlarına bağlı etkilerin, olay ve bireyler üzerindeki etkilerinin farklılığı, bu yönde tayin edilmelidir (Bruck and Allen 2003, s. 458).

2.2.1 Zaman Esaslı Çatışma

İş-aile çatışmasında zaman esaslı kavram ile açıklanmak istenen temel olgu, role ilişkin görevin yerine getirilmesine yönelik zaman baskısının, diğer rollere yönelik taleplerini ve beklentilerini engellemesi şeklinde ifade edilebilmektedir. Buna göre birey, aile ve iş süreci ile ilgili genel değerlendirmeler yapamamasından kaynaklı olarak sorunlar yaşayabilmektedir. Bu durum, gerekli zamanı ayıramama etkisinde bir unsurdur. Çalışanın işine ayırmış olduğu zaman rolünde, aileye yeterli oranda zaman ayıramaması, iş-aile çatışmasının temeli oluşturan sorunsallıklar arasındadır (Şatır 2002, s. 7; Savcı 1999, s. 157).

Zaman esaslı çatışma, çalışanın çalışma saatlerinin fazla olmasından kaynaklı meydana gelen bir durum niteliğindedir. Bireyin sahip olduğu rollere yönelik tanımlamaları geliştirmede, gün içerisinde yerine getirmekle yükümlülük taşıdığı durumlar mevcuttur. Üstlenilmesi sağlanan her bir rol ise, yeterli bir zaman dilimini simgelemektedir. Buna göre, belirlemiş olduğu görevleri yerine getirme sırasında gerekli zamanı oluşturamaması, zaman kaynaklı çatışmalara ortam hazırlamaktadır (Cardenas and Major 2005, ss. 36-37).

Zaman esaslı çatışmaların bireyin yaşantısında meydana gelmesi, çeşitli faktörlerde etki oluşturabilmektedir. Bu etkilerden ilki, örgütlere dayalı etkilerdir. Çalışma mesailerinin fazla olması, çalışma yapısında düzensizliklerin olması, günlük ya da haftalık çalışma saatlerinin fazlalığı, örgüte yönelik olumsuzluklardır. Ailevi faktörler arasında ise ebeveynlerin her ikisinin de çalışmakta olması ve çocuğun henüz küçük yaşta olması belirtilebilmektedir. Bu durumların yanı sıra, terfi sağlama odaklı çalışmalar geliştirme, gereğinden fazla harcamalarda işlerin aciliyet durumlarını gerçekleştirme ve yeni bir iş başlama durumları da etki eden faktörler arasındadır (Özdevecioğlu ve Çakmak Doruk 2009, s. 72; Elloy 2004, s. 20). Buna göre, zaman esaslı çatışmaların meydana gelmesinde temel faktörlere yönelik değerlendirmeler yapıldığında, bireyin aile ve iş arasında zaman ayırma açısından sıkıntı yaşaması söz konusudur. Çalışanın işten herhangi bir şekilde geri kalamayacağı bilinen unsur olmakla birlikte, aile ilişkilerinde zamanı kısaltma girişimleri, sosyal yaşantısına zararlar verebilmektedir. Örgütlerin, çalışanların zamana yönelik herhangi bir sorunsallık oluşturmadan iş sürecine eğilim göstermesini sağlamaları gereklilik arz etmektedir (Baykal 2014, s. 13).

2.2.2 Gerginlik Esaslı Çatışma

Bireyin belirli olaylara yönelik stres oluşturması, gerginliğin meydana gelmesine neden olmaktadır. Bu durumda birey, yorgun bir görünüm almakta ve sınırlı bir pozisyona ulaşmaktadır. Çalışanın gergin olmasının en önemli etkisi ise, iş sürecine yönelik olumsuz durumları meydana getirmesidir (Özdevecioğlu ve Çakmak Doruk 2009, s. 73). Psikolojik etkiler ölçüsünde gerilimin oluşması, çatışmaların hem aile hem de iş sürecine yönelik olumsuz etki göstermesinin sonucudur. Bireyin iş ve aileye yönelik rollerini bu yönde tanımlayamaması, sorunsallıkların oluşmasına ortam hazırlamaktadır (Çarıkçı 2001, s. 33). Gerginlik esaslı çatışmaya yönelik geliştirilen ifadelerden bir diğeri ise, role ilişkin gerilim semptomlarının, rollere yönelik performansta etkilenmesidir (Kinnunen and Mauno 1998, s. 158).

Gerginlik çatışması, bireyin iş veya aileye yönelik geliştirmiş olduğu psikolojik etkilerinin, ortamlar arası geçişte olumsuz bir etkiyi göstermesidir. Bireyin rol tanımlamalarının etkin bir şekilde oluşmaması, engellemelere ve aksatmalara neden

olmaktadır. Bu durum ise bireyin, psikolojik sağlığını olumsuz etkilemektedir. Diğer yandan bireyde sinirli, endişeli, yorgun olma gibi unsurlar gözlemlenmektedir. Bu etkiler ise, aile ve iş çatışmasının temelini oluşturan gerginliğin temel mekanizmasını oluşturmaktadır. Aynı zamanda gerilimin meydana gelmesi, her iki ortam açısından da sorunların gelişmesine ortam hazırlamaktadır. Bu nedenle değeriendirilebilir ki, gerginlik bireyin yaşantısında her alana yönelik etkilenme göstermektedir (Kütükçüoğlu 2002, s. 43). Değişen koşullarda iş yaşantısındaki gerginliğin aile ortamına yansması, belirgin bir özellik faktörü taşımaktadır. İş koşulları içerisinde var olan etkiler, gerginliğin bir sonucu olarak işleyişte farklılıkları oluşturmaktadır (Özdevecioğlu ve Çakmak Doruk 2009, s. 73).

2.2.3 Davranış Esaslı Çatışma

Davranış esaslı çatışma, role ilişkin davranışlarda, uyumun sağlanamaması ya da uyum sürecinde güçlüklerin oluşması şeklinde ifade edilebilmektedir. Buna göre temelde uyumun sağlanamaması, davranışlarda çatışma etkisi oluşturan faktör konumundadır. Uyumda etkinliğin sağlanması odağı, performans bir yapının geliştirilememesinden kaynaklanmaktadır (Greenhaus and Beutell 1985, ss. 81-82). Bireyin sergilemiş olduğu davranışlar, role ilişkin davranışların uyumlu bir şekilde geliştirilmesini gerektirmektedir. Bireyin iş yerindeki davranışları evinde sergilemesi ya da evindeki davranışlarını iş ortamında yansıması gibi durumlar sorunların yaşanmasına etki göstermektedir. Çalışanın çatışmadan kaynaklı olarak, özellikle de iş ortamında sergilemiş olduğu davranışları aile ortamında da sergilemesi, ev ortamında söz konusu davranışlardaki katılıklar, huzursuz bir ortam oluşturabilmektedir. Diğer yandan aile ortamında yumuşak tavır sergileme, hassas davranma ve sıcak ilişkiler geliştirme durumları, iş ortamında yönetici ve lider konumunda bulunanlar açısından sorunlar ortam hazırlayabilmektedir. Bu durumda ifade edilebilir ki, iş ve aile ortamında sergilenen davranışların aynı şekilde gelişmemesi ve çeşitli çatışmalara etki edecek düzeyde uyumsuzluğun olmaması önemlidir (Taşdelen, Aksoy ve Çakmak 2016, ss. 221-222; Özdevecioğlu ve Çakmak Doruk 2009, ss. 73-74).

2.3 AİLE-İŞ ÇATIŞMASININ İNCELENMESİ

Aile-iş çatışması, çalışanların ev ve çalışma ortamları arasında çatışmanın meydana gelmesini ifade etmektedir. Bu yönde belirtilebilir ki, her iki ortam arasında performans değerlemesini iyi bir şekilde sağlayamamanın ölçüsü kapsamındadır. Aile-iş çatışması, iş-aile çatışmasında olduğu gibi, örgütsel performans azalmasına ortam hazırlamaktadır. Çalışanların, söz konusu çatışmaya maruz kalması, yaşam kalitesinde olumsuz bir sürecin gelişmesini etkilemektedir. Bu şekilde bir olumsuzluk etkisi ise, çeşitli sağlık sorunlarının oluşmasına neden olmaktadır (Özdevecioğlu ve Çakmak Doruk 2009, s. 71).

Aile-iş çatışması, ailelerden kaynaklı olarak işe yönelimli bir çatışma pozisyonudur. Bu durum özellikle de çalışan kadınlarda etkisini göstermektedir. Çalışan kadınların hem ailevi sorumlulukları yerine getirmeye çalışması hem de işine yoğunlaşması, sorunlar yaşamasında temel problemdir. İşine yeterince konsantre olamaması, çatışmanın başlamasında ilk etkiler arasındadır. Aile içerisinde kadının sorumluluklarının fazla olması, iş yaşamında yeterince performans göstermesini engelleyen faktörlerdendir. Çatışmanın bu etkiden kaynaklı düzeltilmesi, hem ailevi hem de örgüte yönelik ortamdaki gerekli desteğin alınmasını gerekli kılmaktadır (Arslan 2012, s. 103).

Aile-iş çatışması da iş-aile çatışması kadar önemli bir faktör olmakla birlikte, bu yönde geliştirilen çalışmalar, çatışma sürecinde en az ilgilenilen unsurlar arasındadır. Aile-iş çatışmasının önemli sonuçları arasında iş davranışları, motivasyon, işe bağlılık, iş devamlılık, performans etkilenmesi gibi faktörler belirtilebilmektedir. Ancak söz konusu çalışmalar, bu yönde bir işlevsellik göstermemektedir. Bu durumun temel kaynağı olarak ise, iş-aile çatışmasına yönelik çalışmaların daha kapsamlı bir şekilde tutulması gerekliliği ifade edilebilmektedir. Ancak çalışmaların bu yönde de geliştirilmesi, iş sürecine yönelik sorunsallıkların, daha etkin bir şekilde çözümlenmesi açısından önemlidir (Çarıkçı 2001, s. 34).

2.3.1 Aile-İş Çatışmasının Oluşmasında İş Faktörünün Etkisi

Aile-iş çatışması, çatışmaya yönelik değerlendirilen ikinci boyut kavramı niteliğindedir. Bu çatışma türünde, aile ortamındaki yoğunluk etkisiyle iş ortamına yeterli zamanın ayrılamaması ve böylece işte performansın azalması durumu söz konusudur. Bu durum bireye, işe yönelik çeşitli güçlükler oluşturmaktadır. Diğer yandan bireyin sosyal yaşantısında da sorunsallıklar oluşturarak, streslerin oluşmasına etki göstermektedir. Bu stres etkisi özellikle de, ev ortamında da kendisini göstererek, çatışmaların temel kaynak pozisyonunda olmasına ortam hazırlamaktadır (Voydanoff 2005, s. 708). Aile-iş çatışmasının meydana gelmesinde her ne kadar problemler, aile ortamının iş ortamına etkisinden kaynaklı oluşsa da, iş ortamının da gerekli önlemleri alması, bu yönde önemlidir. Çalışan evli kadınların iş yaşantısındaki yükümlülüklerini azaltma eğilimi, alınacak önlemler arasında değerlendirilebilmektedir. İş faktörüne bağlı katkıların oluşturulması, desteklerin bireyin demografik özellikleri ile ilişkilendirilerek çözümlerinin geliştirilmesi odağı olmaktadır. Gereğinden fazla yüklenme durumlarından ziyade en etkin performansla iş niteliğinin oluşturulması, çalışmadan kaynaklı gerekli verimin alınabilmesi açısından önemlidir (Turuç ve Çelik 2010, ss. 213-214).

Örgütsel desteğin sağlanması, çalışanın hem aile hem de iş yaşantısına yönelik sorumluluklarının eş zamanlı oluşturulabilmesi açısından önemlidir. Örgütsel açıdan gerekli önlemlerin alınması durumu, potansiyel sonuçların bir etkisidir. Buna göre örgütlerin çalışanda gözlemlenen düşük iş tatminini, örgütsel bağlılık düzeylerini, düşük işgücü etkinliklerini, fazla iş gören devrini çözümlenme odağı, örgütlerin maliyetleri azaltma ve etkin bir performans sağlama açısından önemlidir (Amanvermez ve Denizli 2016, ss. 3-4). Örgütsel kapsamda önemli sorunsallıklar arasında, azalan kalite faktörü de belirtilebilmektedir. Kalitenin az bir düzeyde olmasının, çalışanların performans ve verimliliği ile ilişkili bir etmen olması, kalite artırım çalışmalarında öncelikli olarak çatışmaların sonlandırılmasını gerektirmektedir (Tekingündüz, Kurtuldu ve Öksüz 2015, s. 29).

2.3.2 Aile-İş Çatışmasının Oluşmasında Aile Faktörünün Etkisi

Aile-iş çatışmalarının gündeme gelmesi, çalışanın iş-aile çatışmalarına dayalı sonuçları yaşamasının yanı sıra, aileden kaynaklı etkilerden de oluşması, problemlerin önlenmesini gerekli kılmaktadır. Aile özelliklerine bağlı aile faktörlü etki, yalnızca iş sürecinden kaynaklı olmayan boyutun da değerlendirilmesini gerekli bir pozisyona sürüklemiştir. Bireyde en önemli sonucun ise verimsizlik ve performans düşüklüğü olması, aile faktörünün irdelenmesini gerektirmiştir. Bu durum aile ile ilişkili faktörler olduğundan, aile-iş çatışmalarına bağlı meydana gelen temel unsur, aile ortamında meydana gelen sorunların çözümlenmesi gerektiği yönündedir. (Çarıkcı 2001, s. 34).

Aile-iş çatışmasına yönelik geliştirilen çalışmalarda, yalnızca kadın olgusu üzerinde yoğunlaşma gösterilmemesi gerekmektedir. Buna göre hem kadına hem de erkeğe bağlı odaklanmaların oluşturulması önemlidir. Aile-iş çatışmalarında etkiler aile faktörlü olarak değerlendirildiğinde, ev işlerinin esnek bir yapıda tutulması, kişilerin ev ve ailelere yönelik kontrol algılarının gereğinden fazla olması ve işe bağlı gelişme kazanan sorumlulukların, aile ortamında meydana gelen sorumluluklardan daha kolay süreçte çözümlenmesi belirtilebilmektedir (Karapınar, İlsev ve Ergeneli 2006, s. 90). Aile-iş çatışmasında etkili olan diğer ailevi faktörler ise, ailelerin hem işe hem de gelire muhtaç olmaları ve bu durumun en önemli sonucu olarak da işin her daim öncelikli bir yapıyı sergilemesi önemli sorunsallıkları oluşturmaktadır. Buna göre işin daha çok önemsenmesi ve ailenin ise temel sorumluluklarının gereğinden daha az etkilenme göstermesi, aileye yönelik sorunlara neden olabilmektedir. Diğer yandan aile-iş ortamından kaynaklı sorunlarda, bireyin medeni durumu, aile yapısı, çocuk sayısı, okulöncesi dönemi çocuk sayısı, problemlili çocuklarının varlığı ve sayısı gibi faktörlerin tespit edilmesi gerekmektedir. Buna göre ifade edilebilir ki, bireylerin aile ve iş sürecine yönelik olumsuz etkilerinin en az düzeyde olmasını sağlayacak iş seçimlerine yönelmesi, önem taşımaktadır (Luk and Shaffer 2005, ss. 492-498).

3. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMLARI İLE LİDERLERİN İŞ VE AİLE YAPISINA YÖNELİK ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

Bu bölümde, lider ve liderlik kavramlarının irdelenmesi, liderliğe duyulan ihtiyacın değerlendirilmesi, iş ortamında liderlere etki eden faktörlerin incelenmesi ve iş ortamında liderlerin desteklerinin önemi irdelenmiştir. İfade edilenler ölçüsünde, iş ve aile yapısına yönelik liderlerin etkilerinin, önemi üzerinde durulmuştur.

3.1 TEMEL KAVRAMLAR VE LİDER

Dünya genelinde değişimlerin hızlı bir şekilde meydana gelmesi, hizmet üretimlerinde işlevselliklerin değiştirilmesini ve geliştirilmesini gerekli hale getirmektedir. Bu yönde gelişmelere ayak uydurmak, organizasyonların değişimleri kabul etmesi ve uyum sağlaması ile geçerlilik taşımaktadır. Bu değişimlerin sağlanması ve etkin bir hizmet ya da ürün üretimlerinin gerçekleştirilmesi, yönetimlerde etkin niteliklerin yansıtılması açısından önemlidir. Yönetim süreçlerinde değerlendirilmesi gereken unsurlar arasında küreselleşme olgusunu yansıtmaya niteliği önem taşımaktadır. Buna göre örgütlerin, insan haklarının bir sonucu olarak çalışan haklarında farkındalıkları oluşturma ve yaygınlaştırma, iletişim teknolojilerine yönelik gelişmeleri sağlama, insanların beklentileri ile taleplerini karşılamada değişikliklere yönelim gösterme pozisyonları etkin olmuştur. Bu gibi durumlar, önem taşımakla birlikte, gerçekleştirilmesi de zor olan bir süreç eğilimini yansıtmaktadır. Bundan dolayı örgütlerin, yönetimleri sağlama sırasında liderlik vasfını iyi bir şekilde kullanmaya özen göstermeleri gerekmektedir (Sözen Şahne ve Şar 2015, s. 109).

Organizasyon yapılanmalarında yeniliklerin olması, yönetim anlayışı içerisinde de değişikliklerin oluşmasına ortam hazırlamıştır. Buna göre kendi bünyesinde uzmanlıkları beraberinde getirmiş olan yeni yönetim düşüncesi, ifade edilen küreselleşme gibi faktörlere ek olarak, rekabet ortamının etkin bir düzeyde olmasında da önemlidir. Bu durumdan dolayı, organizasyon yapılarında güncel uygulama yaklaşımlarında öne çıkan temel kavramlardan birisi, liderlik kavramı olmuştur

(Canbolat 2016, s. 94). Sosyal ve ekonomik koşullara yönelik değişiklikler, organizasyonların rekabette üstünlükleri sağlamaları açısından belirli hedeflere yönelim göstermelerine ortam hazırlamıştır. Liderlerin yönetimlerde etkinliği sağlayabilme potansiyelleri ise, belirlenen hedeflere ulaşmada, liderlerin özelliklerinde önemli bir yansıma oluşturmaktadır. Bu nedenle örgütlerde liderlik, başarılı bir pozisyona ulaşma ve bu başarı kapsamında devamlılık sağlamada önemli bir kavramdır. Örgütlerde liderlik anlayışlarının geliştirilmesi, liderlerin yönetimleri süresince etkin bir potansiyel oluşturmalarını sağlama odaklı olmak durumundadır (Tengilimoğlu 2005, ss. 2-3).

3.1.1 Lider Kavramı

İnsanoğlunun varoluğu ile beraber tarihin tüm evrelerinde, öncülük yapması istenilen insanlar, önemli bir yer edinmiştir. Bu durum bir ihtiyaç özelliği göstermekte olup çalışma hayatında, siyasette veya askeri hayatta gereklilik taşımaktadır. Liderler bir bağlamda, bulunduğu ortamda çeşitli yararları sunma, grup üzerinde radikal değişim boyutlarında, çevresini idare etme sorumlulukları geliştirme, sezgisel güçlerini, zekâsını yerinde kullanarak alınan kararlar ile uygulamalarda insanları yönlendirme özelliklerini yansıtmaktadır. Liderler mevcut konumda güç kapasitelerini kullanarak, çevresini etkileyen bir yapıdadır. Karar verme süreçlerinde liderler, olumlu ve olumsuz durumlarda etkin sonuçlar elde edebilme yeteneğine sahiptirler (Canbolat 2016, s. 2).

Lider kavramına ilişkin geliştirilen açıklamalardan birisi ise, insanoğlunun erişim gösteremeyeceği bir çeşit gereksinim ve amaçlarını belirlemesine yardımcı olmasıdır. Bu yönde liderler, yol almayı kendilerine hedef olarak değerlendiren çalışanlar ile devamlılık gösterme potansiyellerini içermektedir. İfade edilen nitelikleri sağlayan liderler, kurulan gruplarda yön çizme potansiyelini gösteren ve organizasyonları yapan, belirli stratejilere yönelik eyleme geçirme becerilerini taşıyan bireyler konumundadır (Begeç 1999, s. 12). Buna göre liderlerin, şahsi ve ekip amaçları doğrultusunda izledikleri yollar, emirlerin yerine getirilmesinde etkin olan ve talimatları dinlenen kişiler olma özelliklerini de kapsamaktadırlar (Koçel 2001, s. 466; Ertürk 2000, s. 151).

Bireylerin lider özelliklerini yansıtabilmeleri, diğer bireylerden farklı bir özellik gösterebilmelerini gerekli kılmaktadır. Bu durumdan kaynaklı olarak lider, kendisini takip etmekte olan çalışanlardan daha zeki ve akıllı olmalıdır (Canbolat 2016, s. 2). Liderler, kendilerini takip etmekte olan insanlar ile olumlu bir iletişim kurabilme yetisinde olmalıdır. Diğer yandan çalışanlarla, her türlü duygu paylaşımlarını sağlayarak, özellikle de azimli insanlar ile beraber, aynı amaçlara ulaşım gösterebilmede takipçilerini doğru yönlendirebilmelidir. Bu durumu sağlama potansiyeli, bütün iş ve eylem süreçlerinde geçerlilik taşımaktadır. Bu nedenle liderin sergileyeceği uzmanlık seviyesi önemlidir. Çünkü çalışanların, lideri takip etme süreçlerinde, liderin gücü ile bilgisi arasında anlamlı bir ilişki kurmaları halinde, başarıyı elde edebilmeleri söz konusudur (Ekici 2006, s. 17).

Liderlerin böyle durumlarda önemli bir yer taşıdıkları yadsınamaz bir gerçekliktir. Bu nedenle örgütlerin başarılı bir seviyeye ulaşmalarında liderin nitelikleri, çalışanlar üzerindeki etkilerinden dolayı önemlidir. Liderler, çalışanlar üzerindeki etkilerini, kendilerine özgü hareketleri, bilgileri ve anlayışları ile sağladıklarından, çalışanların beklenti ve gereksinimlerini karşılayacak düzeyde olmalarına özen göstermelidir. Bu yönde niteliği sağlama işlevselliği, etkin bir potansiyel oluşturma temelli olmalıdır. Öncelikli olarak çalışanlar ile ılımlı bir süreç yapısını yansıtmaları, örgütlerde daha başarılı bir sonucu elde edebilme açısından önemlidir (Canbolat 2016, s. 3; Ekici 2006, s. 23).

3.1.2 Yönetici Kavramı

Yönetici kavramı, kurum veya örgüt içerisinde bir birimin ya da hizmetin sorumluluk görevini yansıtan ve bu göreve yönelik günlük, tekrarıcı, koşulları kapsayıcı nitelikleri içeren, gözetimleri ve denetimleri sağlayan üst kesimdir (Bozkurt ve Ergun 2008, s. 265). Başka bir tanımlamada ise yönetici, örgüt yapısında her kademe içerisinde çalışanlar ile amaçlara ulaşma eğilimi gösteren kişi şeklinde ifade edilebilmektedir. Kamu görevlilerine yönelik geliştirilen tanımlamalar ise, net bir çerçevede geliştirilmemiştir. Bu durumdan kaynaklı olarak yönetici kavramı, doğrudan bir

tanımlama işlevselliğine sahip olmasa da, belirli görevlere ilişkin ifadelerin gelişme kazandığı belirtilebilmektedir (Bulut ve Bakan 2005, s. 65).

Yönetici kavramının tam anlamıyla açıklanabilmesi, yönetim kavramının ifade edilmesi ile sağlanabilmektedir. Buna göre yönetim kavramı, işletme tarafından çizilen amaçlara ulaşma faaliyetlerinde, işbirliği ve dayanışma yapısında, hem bilinçli hem de düzenli eylemleri kapsayan süreç şeklinde belirtilebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tokol 2001, s. 164). Diğer bir ifadeyle yönetim, başkaları aracılığıyla iş görmedir (Koçel 2001, s. 62). Yönetim kavramının gelişmesi böyle bir süreç içerisinde işgücü, sermaye gibi her türlü kaynağa özgü olan unsurların, örgüt amaçlarına yönelik organize edilmesini gerekli kılan bir faktör niteliğindedir (Sarıoğlu Uğur ve Uğur 2014, s. 124). Yönetici kavramı bu çerçevede, yönetimlerin etkin bir şekilde örgüt bünyesinde geliştirilmesini sağlama ve gerekli çalışma süreçlerinde kaynakları en etkin doğrultuda kullanma potansiyeli olarak belirtilebilmektedir. Her türlü denetimsel işlevselliklerde bulunan yöneticiler, etkili bir sistemi uygulama ve bu sistemlerde olumlu sonuçlar elde etme bağlamı çalışmaları geliştirme odağında olan kişiler olarak nitelendirilmektedir (Sarıoğlu Uğur ve Uğur 2014, s. 124; Bozkurt ve Ergun 2008, s. 264-265).

3.1.3 Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi

Liderlik kavramına yönelik geliştirilen çalışmalar, liderliğin farklı gruplar içerisinde değerlendirilmesine ortam hazırlamıştır. Bu yönde, liderliğin daha etkin bir işleyişi yansıtması açısından, liderlik konusunda çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Liderliğe bağlı yaklaşımlar, davranışlara, durumlara, özelliklere ve modern yapı sistemine yönelik değişkenlik göstermektedir. Bu gruplandırmalarda temel özellik yapısı, liderliğin farklı özellikleri en profesyonel şekilde yansıtmasının bir sonucu olmasından kaynaklanmaktadır. Diğer yandan liderlerin, yalnızca iş süreçlerine önemli düzeyde katkı sağlamları yeterli bir unsur olmakla kalmamıştır. İşin devamlılığı süresince, çalışanlar ile iletişimlerinin olumlu bir yapıda olması da önem arz etmektedir. Bu duruma yönelik olarak davranışların geliştirilmesine özen gösterilmelidir. Liderlerin davranışsal boyutta etkileri, çalışanlarda olumlu bir ilişkiyi kurmaları ve örgütün hedeflerini kendi hedefleri olarak görme ve bu yönde işe bağımlı olmaları açısından,

tarihsel süreçte geliştirilen çalışmalar önemlidir. Buna göre yaklaşımlar değerlendirildiğinde özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımı, durumsal yaklaşımı ve modern yaklaşımı şeklinde sıralanabilmektedir. Bu yaklaşımlara yönelik geliştirilen görüşler, önemli birer faktörleri yansıtmaktadır (Önen ve Kanayran 2015, s. 48; Işık 2014, s. 13).

3.1.3.1 Özellikler yaklaşımı

Özellikler yaklaşımına ilişkin geliştirilen nitelikler, lider kavramı ile ilişkili ifadeleri geliştirmede önemli bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım kapsamında liderin sahip olduğu özellikler, onda üstün yeteneklerin sergilenmesine etki gösteren nitelikleri tanımlamasına ortam hazırlamıştır. Liderde belirli davranışsal etkiler, üstün özelliklerin gelişmesine katkı sağlamaktadır (Fındıkçı 2009, s. 61). Liderlik ile ilgili geliştirilen ilk teori olan bu yaklaşım, liderin sahip olduğu genel özellikleri kapsamaktadır. Buna göre, liderin doğuştan sahip olduğu fiziksel, sosyal ve kişisel özellikleri yansıtan bir profil sergilemektedir. Yaklaşımlarda odak noktası oluşturan bu temel özellikler, bazı insanların doğuştan lider olduklarını gösteren ve bu liderlik unsurlarının da diğerlerinden ayrı bir etki yansıtan durumunu ifade etmektedir. Fiziksel özellikleri ile yeteneklerine bağlı etki gösteren işeyiş yapılarında etken oluşturmaktadır (Bolat ve diğ. 2008, s. 172; Koçel 2001, s. 588). Buna göre liderin taşıması gereken genel özellikler aşağıda maddeler halinde sıralandıkları üzere (Yukl 1998, s. 183);

- a. Üstün düzeyde fiziksel özelliklere sahip olma,
- b. Bilgiyi kullanma süreçlerinde, zekâ ve yeteneklerde gelişim odaklı olma,
- c. Yaratıcı ve dürüst kişilikleri yansıtma,
- d. İş başarıma odaklılığında, sorumluluk alma güdüsünü yansıtma,
- e. Sosyal ve katılımcı bir ruhu yansıtma.

İfade edilenler, özellikler yaklaşımının lideri tanımlama ölçütünü göstermektedir. Özellikler yaklaşımı ile beraber, bireyin fiziki ölçütlerine yönelik değerlendirmeler geliştirilebilmekte ve bu yönde çıkarımlar sağlanabilmektedir. Bu yönde özellikler

yaklaşımı, ilk olarak özelliklerini yansıtabilecek potansiyelleri oluşturma niteliklerinin bir ölçütü olmaktadır (Önen ve Kanayran 2015, s. 48).

Özellikler yaklaşımının gelişmesinde, liderlerin çeşitli özelliklere sahip olma potansiyellerini göstermesi ve bazı liderlerden yola çıkarak, liderliğin doğuştan gelen özellikler ile ilgili olabileceği durumlar ele alınmaktadır. Liderliğin doğuştan gelen bir özellik olması, özellikler kuramının ilk olarak yetkin bir süreci kapsayacak işlevselliği göstermesi üzerinde yoğunlaşma göstermelerinden kaynaklanmaktadır. Bu durumdan kaynaklı olarak lider seçiminde özelliklere bağlı unsurları geliştirme, I. Dünya Savaşı ile süregelen bir yapıda önem taşımaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nin savaşlarda, subayları seçmeleri sırasında lider pozisyonlarını yansıtmaya özelliklerini taşıyan kişileri seçmesi, özellikler yaklaşım anlayışının gelişmesinde keskin bir yapı oluşturmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri bu durumda, liderleri belirleme amacıyla, bir çeşit psikologları görevlendirmiş ve psikologlar tarafından hazırlanan Alfa Zekâ Testi gibi çok sayıda testlerin bireylere uygulanmasını sağlamıştır. Bu durumların ölçümünde belirlenen subaylar, lider pozisyonunu yansıtan kişiler olarak değerlendirilmiştir. Askeri teşkilat yapısında ortaya çıkan bu yaklaşım, sonraki süreçlerde her türlü kurum ve kuruluşlarda, üzerinde yoğunlaşma gösterilen pozisyonu kapsamıştır (Işık 2014, ss. 14-15; Atılhan 2006, s. 22).

Özellikler yaklaşımı, lideri çalışanlardan ayıran temel yaklaşımların bir ölçüsü olarak değerlendirildiğinde, fiziksel unsurların sonraki süreçlerde değişen ve gelişen koşulları karşılayamaması, yeni yaklaşımların geliştirilmesine ortam hazırlamıştır. Aynı zamanda, yeterli oranda özellikleri yansıtmaya profillerinden uzaklaşması da bu duruma neden olan temel faktörlerdendir. Özellikler yaklaşımında önemli olan faktörler arasında değerlendirilen boy, kilo, fiziki görünüm, bireysel enerji, sağlık, zekâ ve eğitim düzeyi, dış görünüş, hitabet yeteneği gibi faktörler, liderlerde yalnızca belirli olan özellikler olarak kalmış olup, başka özellikleri de taşımalarını gerekli duruma getirmiştir. Bu şekilde, özellikler yaklaşım etkilerine ek olarak başka yaklaşımların da geliştirilmesi, etkili bir faktör olmuştur (Işık 2014, ss. 15-16).

3.1.3.2 Davranışsal liderlik yaklaşımları

Liderlik konusuna yönelik geliştirilen çalışmalar içerisinde, bir diğer yaklaşım olan davranışsal liderlik, temelde iki önemli boyut üzerinde yoğunlaşma göstermiştir. Bu görevler genelde, görev odaklı ve ilişki odaklı bir unsur olmaktadır. Bu liderlik davranışları ile söz konusu olan yaklaşım anlayışı, liderin bulunduğu koşullarda davranışlarının bir ölçüsünü yansıtmaya potansiyeli içermektedir. Bu davranışlar özellikle de zor süreçlerde etkinliğini göstermektedir. Buna göre davranışların en önemli ölçüsü, elde edilecek sonuçların niteliksel pozisyonudur. Davranışların diğer bir özelliği ise, çalışanlar üzerindeki etkileridir. Liderin iş süreçlerinde çalışanları etkileyebilmesi ve çalışmalara bağlı sonuçların da yine aynı şekilde değerlendirilmesi, davranışlarının bir ölçüsü konumundadır (Yılmaz ve Kantek 2016, s. 111).

Liderlerin belirgin ölçüde aynı özellikleri yansıtmadığının belirlenmesi, 1940'lı yıllar ile beraber liderlerin davranışları üzerinde yoğunlaşma gösterilmesine ortam hazırlamıştır. Liderlikte söz konusu davranışsal yaklaşım, özellikler yaklaşımında verimin ve etkinliğin iyi bir pozisyonda elde edilememesinden kaynaklanmaktadır. Davranış teorilerinin geliştirilmesinde, çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmalardan katkılarının iyi bir düzeyde olması önemlidir. Bu çalışmalar ile belirlenen davranışçı yaklaşım anlayışı, bir grupta herhangi bir bireyin oynadığı role ve bu rolün, diğer üyelerde söz konusu beklentilerinin etkisi olmaktadır. Karşılıklı etkileşim süreci davranışın, bireyde kişilik özelliklerinin dışa vurulması veya yansımaları şeklinde kendisini göstermektedir (Gökçe 2005, s. 71).

Davranışsal yaklaşım, liderin özelliklerinden ziyade grup üyelerine bağlı olarak, yani izleyicilere yönelik göstermekte oldukları davranışlar üzerinde yoğunlaşma durumudur. Liderin astları ile iletişimleri, yetkileri devretmeleri, planlamaları yapmaları ve kontrol etmeleri, amaçların belirlenmesi gibi faktörler, davranışçı lider etkinliklerini göstermektedir. Bu nedenle liderin davranışları, grup üzerinde önemli bir izlenim oluşturduğundan, daha etkin çalışmalar geliştirmeyi sağlamada, etkin bir yapıyı sergileyebilmektedir (Küçüközkan 2015, s. 88).

İfade edilenler değerlendirildiğinde, davranışçı yaklaşım ile belirlenmek istenen temel olgular arasında davranışların etkin liderlik yapısı ile bütünleşme göstermesinde liderin, etkin lider pozisyonunda olmasına yönelik neler yapabileceğinin bir şekli ele alınmaktadır. Bu yaklaşımlarda ana fikir, liderleri hem etkin hem de başarılı yapan unsurların, liderin özelliklerinden ziyade, liderin liderlik davranışını gösterirken ki yaptıklarının bir ölçüsü olmasıdır (Keçecioglu 2003, s. 157).

Liderlerin davranışçı özelliklerini gösterme nitelikleri incelendiğinde, görev ve insan odaklı yaklaşımların bir birleşimi şeklinde ifade edilebilmektedir. Buna göre liderlerde, yaklaşım odakları açısından bu durumun etkinleştirilmesi, başka yaklaşımların da geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu durumun oluşmasında en önemli faktörler içerisinde, söz konusu olaylarda davranışların sergilenme süreci etkindir. Durumlara bağlı davranışların kendisini göstermesi, bu nitelikte çalışma devamlılığını sağlayabilme açısından önemli bir faktördür. Durumsal yaklaşım anlayışı, bu davranışların durumlara yönelik belirlenmesinde, etkin bir işleyişi kapsamış olmaktadır (Küçüközkan 2015, s. 89; Güney 2000, s. 162).

3.1.3.3 Durumsal liderlik yaklaşımları

Durumsallık yaklaşımı, en yaygın olarak değerlendirilen ve kabul gören yaklaşımlardan birisidir (Northouse 2007, s. 91). Bu yaklaşımda temel varsayım olarak koşulların ve durumların liderlik yaklaşımları şeklinde ele alınması gerçekleştirilmektedir. Bu ölçüden kaynaklı olarak durumsallık yaklaşımında liderlik unsurları, durum ve koşullardan ayrı şekilde değerlendirilmektedir. Diğer yandan lider etkililiğini, bu faktörler içerisinde aramaktadır. Bu yaklaşım içerisinde temel unsurlar, liderliğin iki boyutunda incelenen anlayışına denk düşmektedir. Bu unsurlar arasında yöneltici ve destekleyici tutumlar, önemli birer unsurlar niteliğindedir. Buna göre lider, öncelikli olarak hangi süreçlerde yöneltilmeye etki edeceğini ya da hangi durumlar içerisinde desteklenmeye etki göstereceğinin kararını vermelidir (Avcı ve Aydoğdu 2016, ss. 73-74).

Durumsal liderlik anlayışlarında gözlemlenen iki temel olgu içerisinde, izleyenlerin olgunluk düzeylerinin gelişmesi ve liderin söz konusu davranışları ile model olma özelliklerini göstermesi yer almaktadır. Buna göre lider bu iki durumu değerlendirmeli ve çalışanlar üzerinde etkili birer fonksiyonları yansıtmalıdır. Diğer yandan liderlerin, görev yönelimli davranışları sergilemesi, olgunlaşmamış olan izleyicilerin, üretimini artırma odaklı işlevsellikleri gösterme potansiyeli olmaktadır. Olgunlaşmış çalışanların gelişimlerinde odaklanma sistemlerini geliştirme fonksiyonları ise, model olabilecek şekilde davranışları sergilemesidir. Böyle bir durumda çalışanların, davranışları süresince yansıttıkları pozisyonlar, liderlerinden öğrenmiş oldukları davranışların bir ölçüsü şeklinde değerlendirilmektedir (Çetin 2008, s. 78). Durumsal yaklaşım anlayışlarına göre geliştirilebilecek unsurlar arasında bütün durumlarda geçerli olabilecek tek bir liderlik biçiminin olmadığı ve buna göre tanımlamaların geliştirilmesinin önemi, hangi durumda hangi biçimin en uygun şekilde entegre edilebileceği önemli nitelikler arasındadır. Bu nedenle liderlerin durumsal yaklaşım anlayışlarına bağlı gelişmeleri sağlamaları, önemli bir pozisyona etki göstermektedir (Reber, Auer-Rizzi and Maly 2004, s. 416).

3.1.3.4 Modern liderlik yaklaşımları

Gelişen ve değişen koşullar, liderlik yaklaşımlarında da farklılıkların oluşmasına ortam hazırlamıştır. Yönetim alanına yönelik geliştirilen çalışmalar, geleneksel tarza yönelik modellemelerin yeterli faktörler olmadığını göstermiştir. Bu durumdan kaynaklı olarak yeni liderlik teorileri geliştirilmiştir. Bu teoriler, modern bir yapıyı yansıtmaya eğilimi göstermiştir. Teoriler ile beraber ön plana çıkan temel farklılıklar arasında, gelenekler ile geçmişe bağımlılık gösteren liderlik anlayışları, gelecek odaklı, değişim sistemli ve yenilik kapsamlı işleyiş yapısını oluşturmaktadır. Diğer yandan, iş görenlerini serbest bırakan ve uzaktan izleyerek, herhangi bir problem olması halinde uyarılarda bulunan yapısı, modern anlamda önemli bir kapsamı yansıtmaktadır. Bu şekilde gelişme kazanan liderlik unsurları aynı zamanda, karizmatik bir yapıyı da çevreleyen unsurlar arasındadır (Yukl 1998, s. 285).

Modern liderlik anlayışının savunmakta olduğu en birincil unsur, liderlik davranışlarının kendiliğinden ortaya çıkmayan bir yapı olmasıdır. Modern teoriler kapsamında lider, vizyon sahibi olabilmiş, bu vizyonu diğerleri ile paylaşmış ve ortak bir vizyona dönüştürmüş ve vizyonun gerçekleşmesi yönünde planlar yapmış kişilerdir. Buna göre liderliğin olabilmesi, formal bir pozisyonun gösterilmesi gerekliliğini ifade etmektedir. Modern liderlikte, tarzlar üzerinde yoğunlaşmanın gösterilmesi anlayışı, farklı şekillerde sınıflandırılmasına etki göstermiştir. Buna göre, modern liderlikte kavramdan kavram türetme anlayışı, sınıflamalarda farklılıkların elde edilmesine ortam hazırlamıştır. Bu farklılıklar içerisinde en belirgin unsurlar arasında farklı tarzların değerlendirmeye alınması değerlendirilmiştir. Bu tarzlar ve genel kapsamda açıklamaları aşağıda maddeler halinde sıralandıkları üzeredir (Bozkurt ve Göral 2012, ss. 5-6; Sökmen 2010, s. 147; Peker ve Aytürk 2000, s. 78);

- a. İşlemsel liderlik; İşlemlerin hem düzgün bir şekilde ilerlemesi hem de verimli bir yapıyı yansıtması, önemli birer faktörler arasındadır. Bu tarz liderlerin yönetsel faaliyetlerde etkin bir yapıyı yansıtmaya özellikleri, örgütlere önemli katkılar sunmaktadır. Diğer yandan işlerin düzenli bir şekilde devamlılık göstermesi, liderlerin çalışanlar üzerinde etkili olmalarını gerektirmektedir. Çalışanların performanslarında artırıcı bir etkiyi yansıtmaları, planlara, projelere ve bütçelere yoğunlaşmalarına katkı sağlamaktadır. Bu nedenden dolayı bu tarz liderlik anlayışı, başarı odağında önemli bir fonksiyondur.
- b. Dönüşümcü liderlik; Etkin bir değişimi başlatarak, değişim üzerinde nitelikli çalışmalar geliştirmeleri, değişimde rehberlik edebilecek ileri görüşlülüğü yansıtmaya profilleri ve değişime bağlı ihtiyaçları tanımlamaları, liderde belirli yetenekleri gösteren unsurlardır. Dönüşümcü liderlik anlayışında lider, izleyicilerin ihtiyaçlarında ve değer yargılarında değişimleri gösteren bir profil yansıtmaktadır. Dönüşümcü lider böyle bir süreçte, izleyicilerin ihtiyaçlarını belirleyerek, değer yargılarında değişimi sağlama potansiyellerini göstermektedir. Değişim ve yenilenmelerde performansın üstün bir şekilde gelişme kazanması, bu tarz liderlik anlayışını önemli bir pozisyona ulaştırmaktadır.

- c. Karizmatik liderlik; Karizmatik liderlere yönelik çeşitli araştırmalar geliştirilmekle beraber, belirlenen temel olgular arasında, izleyiciler üzerinde derin ve müstesna etkileri uyandıran özellikleri yansıttığı ifade edilebilmektedir. İzleyicilerin inançları, liderleri doğru olarak algılama potansiyellerini gösterme odaklıdır. Bu durumdan kaynaklı izleyiciler üzerinde etki sonucu, heyecan oluşturabilme ve teşvik etme potansiyellerini gösterme süreçlidir. Diğer yandan coşku ve macera duygularını da harekete geçirmektedirler. Karizmatik liderler, izleyicilerin gözünde var olan durumdan fazla görünme ve kendilerini astlara yönelik benimseme ile beraber yararlı hedefler haline getirme, izleyicilerde bazı heyecanların oluşturulmasında katalizör görevi göstermektedir. Karizmatik liderler, özellikle de böyle durumlardan kaynaklı önemli bir faktör yapısındadır.

3.1.4 Liderliğe Duyulan İhtiyacın Önemi

Liderliğe duyulan ihtiyaca yönelik tanımlamaların geliştirilmesinde ilk olarak tek boyutlu bir kavram tanımlaması mevcuttur. Ancak diğer yandan farklı boyutların da olduğu belirtilmiştir. Bu şekilde bir sonuca varma durumu ise, ihtiyaç kavramının bir uzantısı olmasından kaynaklanmaktadır. Liderlere ihtiyaçların duyulması, araştırmaları bu denli önemli kılan unsurlar arasındadır (Aktaş 2010, s. 49).

Liderliğe duyulan ihtiyaçların yalnızca bir boyutta değerlendirilmemesi, çalışanların bireysel düzeyde, örgütsel hedefli amaç odağında olması, kolaylaştırmaları sağlayabilecek nitelikte bulunmasından kaynaklanmaktadır. Bu kapsamda liderlik, yalnızca iş süreçlerine yönelik işlemleri kapsamayıp hem örgüt içerisinde hem de örgüt dışarısında önemli bir pozisyon yansıtmaz özelliğindedir. İşe yönelik gelişme kazanan liderlik anlayışı, yalnızca yapılandırma süreçleri ile süregelen bir yapı niteliğinde değildir. Değişen ve gelişen koşullarda etkin bir süreci kapsama odaklı çalışma durumlarını da içermektedir. Lidere duyulan ihtiyaçlar, iş planlamasının yapılmasında, yapılandırıcı bir gelişmeyi sağlama odaklıdır. Bu durum, işleri değerlendirme ve iş süreçlerini kolaylaştırma açısından önem taşımaktadır. Diğer yandan çalışanlara destek sağlama, takım ruhunu yansıtmaz, çalışanların gereksinimleri ile ilgilenme, çalışanların iş süreçlerinde verimliliklerini artırma gibi faktörler, önemli işlevsellikler arasındadır. Bu durumlar liderlere duyulan ihtiyaçta, yalnızca tek boyutlu bir düşünce yapısı ile

yeterlilik sağlamayıp, kapsamlı bir süreci yansıtmaya potansiyelindedir (Aktaş 2010, s. 49; De Vries, Roe and Taillieu 2002, s. 122).

Liderlik davranışları ile liderlerin sağladığı faydalar arasında önemli ilişkiler ifade edilebilmektedir. Liderlerin ihtiyaç odaklı eksenleri, özellikler kuramı yaklaşımından ziyade, davranışsal ve durumsal yaklaşımları yansıtmaktadır. Aynı zamanda günümüzde modern sistem anlayışlarının gelişmesi, modern yaklaşım çalışmalarının da devamlılık kazanmasını gerektirmektedir. Liderlere duyulan gereksinme unsurlarına yönelik kültürel değerler sonucunda şekillenen anlayış, etkili birer sistemleri yansıtmaktadır. Liderliğe duyulan gereksinimlerin belirlenmesi ise, çıktının işlevselliğine göre değişkenlik göstermektedir. Buna göre liderlik davranışlarının, liderlik sonuçları ile söz konusu olan ilişki unsuru, pozitif yönde bir eğilimi yakalama açısından önemli bir faktör gelişimini ortaya koymaktadır. Liderliğe duyulan gereksinimler, lidere yönelik müdahalelerde gerekli ve işlevsel bir dayanım niteliği oluşturmaktadır. Diğer yandan bu özellik, liderin gerekliliğine önemli bir ayrıcalık sunmaktadır. İhtiyaçlara yönelik örgüt kapsamında değişken yapılarının her birisi, liderliğin işlemler sürecinde, çalışanlara yönelik kazanımları sağlamasına etki göstermektedir (Aktaş ve Sargut 2011, s. 147; De Vries, Roe and Taillieu 2002, ss. 122-123).

3.1.4.1 İhtiyacın lider desteği açısından incelenmesi

Günümüzde değişimlerin artış göstermesi, eski liderlik davranışlarıyla etkin bir yapının oluşturulmasına kaynaklık sağlayamamaktadır. Bu nedenden dolayı günümüzde değişim odaklı dönüşümcü liderlik tarzı önemli bir işlevsellik gösterebilmektedir. Dönüşümcü liderlik anlayışı, örgüt yapısında ani ve etkili değişim süreçlerini yansıtan bir pozisyon oluşturmaktadır. Liderlerin öğrenmede kolaylaştırıcı bir odaklanma yapısını oluşturması ve yenilikçi bir yapıyı yansıtmaları, liderlikte kazanımın sağlanmasına etki göstermektedir. Böyle bir durumda liderliğin, çalışanlar üzerinde gelişme odaklı bir yapıyı yansıtmayı sağlanabilmektedir (Çelik 1999, s. 1).

Liderlerin destek sağlayıcı unsurları, özellikle de çalışanlarda olumlu bir profili oluşturmalarında önemlidir. Ancak destekçi liderlik kazanımına bağlı geliştirilen

çalışmalarda, orta düzeyde etkinin yansıtıldığı yönünde ifadeler söz konusudur (Çelik 1999, s. 3). Bu şekilde bir liderlik anlayışı, çalışanlardan daha fazla verim alınmasının önünde bir set özelliği göstermektedir. Çünkü liderlerin özellikle de çalışanlar üzerinde söz konusu etkileri, daha başarılı bir yapıyı oluşturma açısından gereklidir. Diğer yandan günümüzde liderler, özellikle de bireysel destekleri sunma ve personeller üzerinde olumlu bir izlenim bırakma süreçlerine etki etmede başarılı bir yapıya ulaşmalıdır. Bireysel destekleri sağlama ile liderler, personele hakkaniyetine bağlı ödüller vermeli ve iş görenlere danışmanlıklar yaparak onların yetişmesine katkıda bulunmalıdır (Çelik 1999, s. 3; Jantzi and Leithvood 1996, s. 513).

Desteğin çalışanlara lider tarafından sunulması, çalışanlar üzerinde çeşitli olumluluklar sunmaktadır. çalışanların örgüte bağlılıklarını artırma, çalışanların motive edilmesini özellikle de gereksinimleri odağında oluşturma, günümüzde liderlik anlayışlarını önemli bir pozisyona ulaştırmaktadır. Bu yönde özellikle de dönüşümcü liderliğin, kazanımlarının etkin olduğu ifade edilebilmektedir. Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırmaları ile sağlanabilmektedir. Bu durum tüm işletmeleri yakından ilgilendirmektedir. çalışanlar ile söz konusu işleyiş yapısı böyle bir çerçevede, etkin bir kazanım potansiyelindedir. çalışanların örgüte bağlılıklarını sağlama odağı, işletmeleri günümüz rekabet koşullarında etkili bir yapıya ulaştırmalarına yardımcı olmaktadır. Buna göre liderlerin, çalışanlara destek olmaları ve çalışanların örgüte bağlılıklarını artırmaları, iş süreçlerinde olumlu bir potansiyel oluşturmaktadır. Bu nedenle liderlerin, çalışanlar üzerinde odaklanması, işletmeleri bir adım öne taşımada en etkili işlevsellikler arasında yer almaktadır (Akbolat, Işık ve Yılmaz 2013, s. 36).

3.2 İŞ ORTAMINDA ÇALIŞANLARA ETKİ EDEN FAKTÖRLERİN İNCELENMESİ

Çalışanlar, iş süreçleri içerisinde çeşitli ortamlarda bulunabilmekte ve çeşitli tehlikelere maruz kalabilmektedir. Diğer yandan çalışma süreleri de çalışanlar üzerinde olumsuz bir sürece etki gösterebilmektedir. Bu durumdan kaynaklı olarak çalışanların, iş ortamında rahatsız olabileceği unsurların en az düzeyde tutulması önemlidir. Bu

rahatsızlığın ele alınmasında hem bireyin hem de ortam koşullarının etkileri üzerinde değerlendirmelerin yapılması gerekmektedir. Buna göre çalışanların yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, öğrenim durumu, mesleki konumları, kıdemleri, kişilikleri ve zekâları bireysel faktörler arasında değerlendirme kazanıp, çalışanlar açısından önemli olan unsurlar arasındadır. Diğer yandan çalışanların çevresel ve örgütsel faktörler olarak nitelendirilen iş niteliği, ücret, yükselme olanakları, denetim biçimleri, yönetim süreçleri, çalışma koşulları ile çalışma arkadaşlarına yönelik olarak devamlılık sağlama etkinlikleri önemli birer iş süreçleri olarak belirtilebilmektedir. Buna göre ifade edilen unsurlar içerisinde çevresel ve örgütsel faktörler, daha çok bireye sunulan imkânların bir ölçüsü konumundadır. Örgütlerin ifade edilen olanakları sağlaması önem arz etmektedir (Demir 2016, s. 1; Gülmez 2013, ss. 74-75).

3.2.1 Örgütsel İletişimin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi

İletişim, ilişkilerin olumlu bir düzeyde devamlılık göstermesi açısından önem taşımaktadır. Bu nedenle iletişimlerin etkin bir şekilde olması odaklı çalışmaların, örgütler tarafından geliştirilmesi sağlanmalıdır. Etkin bir iletişimin oluşmaması halinde, hem iş tatmininde hem de hizmet kalitesinde olumsuz bir süreç eğilimi, örgütlerde meydana gelebilmektedir. Bu durumdan kaynaklı olarak örgütsel iletişimin olumlu bir düzeyi yansıtması, çalışanlara bağlı etkin bir işleyişi kapsamaması açısından önemlidir. Örgütsel iletişim ile iş tatmin düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ifade edilebilmektedir (Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar 2009, s. 60).

Örgütsel iletişim genelde, organizasyonun bağımsız bir şekilde kurmuş olduğu paydaşları ile olan iletişimlerinin tamamını içermektedir. Örgütsel iletişimin bu yönde sağlayıcıları, insan kaynakları yönetim anlayışıdır. İnsan kaynaklarının çalışmalara bu yönde odaklanması, örgütlere olumlu düzeyde katkılar sunmaktadır. Çalışanlarla olan iletişimlerin çeşitli işlevsellikleri kapsamaması, örgütsel iletişim biçimlerinde önemli bir yer edinmektedir. Örgüt üyeleri arasında etkinliğin söz konusu olması, iletişim süreç yapısı içerisinde özelliklerin etkileşim yoğunluklu olması ile beraber etkin bir işleyişi yansıtmaktadır. Örgütsel iletişim, çalışanların kendilerini önemli hissettiklerinin bir ölçüsü konumunu göstermektedir. Diğer yandan, çalışanların daha verimli bir süreç

içerisinde çalışabilmesi açısından da etkin bir kapsam değerlendirmesidir. Örgütsel amaç ve hedeflere yönelim gösterme anlayışı böyle bir yapı içerisinde, daha başarılı kazanımlarda etkin bir işlevselliği yansıtabilmektedir (Hepkon 2003, s. 185; Gürgen 1997, s. 34).

3.2.2 Örgütsel Özdeşleşmenin Çalışanlara Dayalı Etkisi

Örgütsel özdeşleşme, çalışanların bireysel özellikleri ile örgütün kültür yapısı ve değerleri ile örtüşme potansiyellerini yansıtmaktadır. Bu şekilde çalışanların, örgüt yapısı ile birlik algısını oluşturarak, bireye yönelik tanımlamalarında önemli bir eğilim göstermektedir. Örgütsel özdeşleşme bir anlamda sosyal kimlik teorisini yansıtmaktadır. Örgütsel özdeşleşme böyle bir süreçte, örgütlerin üyeliklerine bağlı olarak birbirlerini tanımlama durumlarıdır. Çalışanların örgüt ile özdeşleşmelerinin etkin bir düzeyde olması, başarılı bir yapıyı yansıtmaları açısından önem taşımaktadır (Sökmen ve Bıyık 2016, s. 223). Çalışanların örgüt yapısı ile birlik olma ya da örgüte ait olma yetisini çerçevelemesi, sosyal özdeşleme kavramlarının nitelikleri olarak değerlendirme göstermektedir. Örgüt yapısında örgütsel özdeşleşmenin gerçekleşme oranı, örgüte önemli katkılar sağlamasından kaynaklı olarak bireyin kendisine yönelik geliştirdiği tanımlama süreçleri, önemli bir çerçevededir. Çalışanların bu süreçte kendi algılarının örgüt ile özdeşleşme oranını değerlendirmesi, örgütlerin de çalışanlarda bu özdeşleşmeyi sağlayabilecek çalışmalara yönelmesi gerekmektedir (Karabey ve İşcan 2007, s. 232).

3.2.3 Lider Davranışlarının Çalışanlara Yönelik Etkisi

Liderler, örgüt içerisinde belirli amaçlara ulaşmada ve örgüt bünyesinde bireyleri harekete geçirmede, yönlendirme sürecine bağlı olarak etkili bir yapı sunmalıdır. Örgüt bünyesinde çalışanların, örgütün amaçlarını benimsemesi ve bu yönde işlevsellik göstermesi, liderlerin öncelikli olarak çalışan odaklı bir sistemi geliştirmelerini gerekli kılmaktadır (Avcı ve Topaloğlu 2009, s. 10).

Çalışan odaklı liderlik anlayışı, çalışanların beklentileri ile duygularına önem vererek örgütsel amaçların gelişmesinde katkı oluşturan yapı temelindedir. Çalışanların iş süreçlerinde uzun dönemli odaklanmasına katkı sağlaması ve büyük destekleri vererek gereksinimler, sağlaması, liderlerin etkin bir süreci yansıtması açısından önemlidir. Çalışanlara desteklerin verilmesi, çalışanların örgütte uzun dönemli kalmalarına da ortam hazırlayabilmektedir. Çalışanların bu temelde odaklanmaları gereken unsurlar, gerekli destekleri liderlerden görmelerini gerekli kılan bir yapıyı çevrelemesidir. Bu nedenle örgütler, çalışanların verimliliklerini geliştirmelerinde önemli bir nitelik sağlayabilmektedir (Yılmaz ve Karahan 2010, s. 146).

3.3 ÖRGÜTLERDE LİDER DESTEĞİNİN ÖNEMİ

Liderler, günümüzde örgütün bütünlüğünü ve devamlılığını sürdürdürebilmesi için çalışanlara yönelik desteklerin verilmesini sağlamalıdır. Liderlerin çalışanları takip etmesi ve iş işleyişi dışında ek destekleri sağlaması, oldukça önemlidir. Liderin, çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkarmasında ve yenilikçi bir yapıyı geliştirerek işe devamlılık göstermesinde, etkisi büyüktür. Böyle bir durumda çalışanların performanslarına katkı sağlama, çalışanlara düzenleyici etki gösterme, hem aileye hem de işe yönelik çatışmaları önleme, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırarak işten ayrılma durumlarını önleme etkenleri, önemli birer faktörlerdir. Bu durumdan kaynaklı olarak liderlerin çalışanlarına destek sunması gereklilik taşımaktadır (Uğurluoğlu ve Çelik 2009, ss. 134-134).

3.3.1 Lider Desteğinin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi

Lider desteğinin en önemli etkileri arasında düzenleyici yapı işlevselliği ifade edilebilmektedir. Bu düzenlemede liderler, hem çalışanlar arasındaki ilişkileri etkin bir düzeye ulaştırmaya hem de en iyi sonucun alınmasında iş süreçlerine bağlı düzenleme etkilerini yansıtmaya katkı sağlamaktadır. Buna göre liderlerin politik beceri yapısı, takım ve örgüt performansına bağlı işleyiş niteliği, katalizör görev etkisindedir. Bu şekilde düzenleme süreci, çalışanlara gerekli destekleri sağlama açısından önemlidir. Çalışanların istek ve ihtiyaçlarını etkin bir düzeye ulaştırma süreci, güven ve destek

yapısında memnuniyet yapısının oluşturulmasına katkı sağlamaktadır. Bu beceri ile beraber çalışanların, hem sosyal hem de iş yaşantılarında esnekliklerinin oluşturulması ve adaptasyonun devamlılık kazanması eğilimi önemli birer pozisyonlardır (Uğurluoğlu ve Çelik 2009, s. 145).

3.3.2 Lider Desteğinin İş-Aile ve Aile-İş Çatışmasını Önleme Etkisi

İş-aile ve aile-iş çatışması, bireylerin ya iş süreçlerindeki zorluklarının aileye yansımaya ya da aile içerisindeki problemlerin, iş süreçlerine yansımaya ortam hazırlamaktadır. Buna göre çalışanın zihinsel ve duygusal gerginlikleri, esaslı çatışmanın oluşmasına etki göstermektedir. Gerginliklerin iş sürecindeki olumsuz etkisi, verimin azalmasına yönelik etkinin yanı sıra, çalışanlar arasındaki olumsuz iletişim yapılarının da bir yansıması konumundadır. İş rolünde güvensizliklerin meydana gelmesi, çalışanın aşırı düzeyde iş yükünün olması, çalışana yeterli düzeyde değerlerin gösterilmemesi gibi durumlar, bu tarz problemlere kaynak gösterebilmektedir. Bu durumların meydana gelmesini önleme durumu ise özellikle de liderlere önemli kazanımlar sağlamaktadır. Liderlerin daha başarılı bir iş süreci oluşturma ve çalışanların yaşam süreçlerinde olumlu bir katkı yansıtma nitelikleri, gerekli desteklerin bu yönde geliştirilmesini gerektirmektedir. Çalışanın işine yönelik problemlerin aileye yansımalarını önleme açısından, kaldırabileceği düzeyde iş yükümlülüğünün verilmesi önemlidir. Aynı zamanda aile yapısındaki problemleri de belirleyerek iş süresince başarısını azaltmasına etki gösterebilecek sorunların çözümlenmesi, gerekli etkileşimleri sağlayarak genel çözümleme yapısını oluşturma açısından önemlidir. Buna göre liderin bu tür problemleri çözümlemede çalışanlar ile etkileşimleri içerisinde başarılı bir profili oluşturabilecek eğilimleri göstermesi, önemli bir yapı kazanımı sağlayabilmektedir (Taşdelen, Aksoy ve Çakmak 2016, s. 221).

3.3.3 Lider Desteğinin Çalışanların Performansına Yönelik Etkisi

Değişen çalışma yaşamında, işletme dinamiklerinde de değişiklikler önemli bir yer edinmiştir. Yoğun rekabet ortamında işletmelerin, devamlılığını sürdürebilmesi ve işletmelerde performansları geliştirmesi, sürekli olarak artırım odaklı bir yapıya ortam

hazırlayabilmektedir. İş performansının, çalışma süresince artırılmasını sağlamak için çok sayıda kapsamlı yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemlerden en önemlileri arasında ise lider desteği bulunmaktadır. Çalışanların beklentileri ile ihtiyaçlarında değişkenliklerin günümüzde hızlanması, liderlerin ihtiyaçlarını yansıtan profillerine yönelik adımları atmasına yardımcı olmaktadır. Sosyal değişken yapılarının, ekonomik değişkenler gibi bir etkinliği kapsamaması, lider ve aileden yansıyan beklentilerin gerçekleştirilmesinde, çalışanlara çeşitli katkıların sunulmasını gerektirmektedir. Buna göre çatışmaların önlenmesi de önemli bir performans geliştirme odağıdır. Çalışanların performanslarında katkıların artırılması işlevselliği, liderlerin her bir çalışana yönelik olarak gerekli irdelemeleri de yapmasını gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda iş süreçlerinde performans geliştirme açısından hem ekonomik hem de sosyal hakların çalışana sunulması, örgüte bağlılıklarını artırma ve iş tatmin düzeylerini geliştirme profilleri, önemli bir kazanım etkisindedir (Çelik ve Turunç 2010, s. 20).

3.3.4 Lider Desteğinin İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesinde Etkisi

Liderin destekleri arasında diğer bir unsur, işten ayrılma niyetlerini önleme kapsamlı çalışmalardır. Çalışanların örgütlerden ayrılmaya yönelik niyetlerinin oluşması, örgüt yapısından kaynaklı meydana gelebilecek bir durum olabildiğinden, amaç ve hedef eğilimli çalışmaların geliştirilmesi, başarıyı yansıtan hedeflerine odaklanılmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda çalışanların, işten ayrılma niyetlerinin kendi problemlerinden kaynaklı ya da örgüte bağlı durumların bir sonucu olarak meydana gelmesi, liderlerin dikkat etmesi gereken ve çalışanları takip etmelerini gerektiren bir yapı olmuştur. Buna göre çalışanların, bu şekilde bir niyetleri söz konusu ise, temel kaynaklarının belirlenmesi sağlanmalıdır (Fındık 2011, ss. 72-73).

İşten ayrılma niyetinin oluşmasında farklı etkiler bulunmakla birlikte, kendi isteği ile işini bırakma eğiliminde bulunma süreci, özellikle de liderlerin bu davranışı önleme kapsamlı çalışmalar geliştirmesini gerektirmektedir. Özellikle de bu durum, çalışandan yüksek oranda verimin elde edilmesine katkı sağlayabilecek bir süreci yansıttığından, daha önemli bir kavram olmaktadır. Çalışanların işe devamlılıkları açısından problemleri belirleyerek çözüm odaklı bir yapıyı yansıtan etkileri, lider ile üye

etkileşimlerinin olmasını gerektirmektedir. Liderin astları ile ilişkilerini yönetme süreçlerinde ilişkinin olumlu bir yapıda devamlılık kazanması, eğilimlerin bu yönde şekillenmesi açısından önemlidir. Buna göre lider, çalışanlarını memnun etme odaklı bir sistemi benimsemelidir (Şahin 2011, ss. 277-278).

3.3.5 Lider Desteğinin Örgütsel Bağlılık Unsurlarına Yönelik Etkisi

Liderlik yaklaşımlarında, belirlenen en önemli unsurlar arasında, etik liderlik kavramını yansıtan profili çevrelemesi gerekliliğidir. Buna göre örgüt yapısında etik liderlik anlayışı, adil bir sistem kurumuna ortam hazırlayan bir yapıyı çevrelemektedir. Çalışanlar üzerinde bu sisteme bağlı işleyiş ise, örgütsel bağlılık düzeylerini artırma ile sağlanabilen bir yapı niteliğindedir. Çalışanların temelde hak ettiklerini alma inançlarını oluşturma potansiyelleri, söz konusu duygusal gelişimlerde bağlılık duygusunun oluşmasına katkı sağlayabilecek yapıların elde edilmesi işlevselliği olmaktadır. Bu duruma bağlı olarak liderlerin işlevsellik süreçleri, örgütsel bağlılık yapısında aracı rolü üstlenmektedir. İş tatmini düzeyinde artışların sağlanması, doğrusal bir etki niteliğindedir. İş tatminini artırma odaklı çalışmalar ise, çalışanların gereksinimlerinin belirlenmesi ve buna yönelik olarak örgütün hedefleri ve amaçları ile özdeşleşmiş bir yapının oluşturulması, önemli birer kazanım potansiyellerine ortam hazırlamaktadır. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramlarının eşgüdümlü bir yapıda devamlılık göstermesi ve çalışma süreçlerine uyarlanması, etik liderlik anlayışının, lider açısından benimsenmesini gerekli kılan bir sistem yapısında olmasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle liderlerin, çalışanlarda örgütsel bağlılık anlayışlarını oluşturmaları sırasında motivasyonlarını geliştirme ve etkin işleyiş yapısını oluşturma süreçleri önem taşımaktadır. Bu çerçevede liderlerin, çalışanlarda örgütsel bağlılık eğilimli olumlu bir iletişimin etkisini yansıtmaya potansiyelleri, önemli bir çerçevede şekillenme göstermektedir (Dedeoğlu ve diğ. 2016, s. 46).

4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMININ İNCELENMESİ

Bu bölümde, işten ayrılma niyeti kavramının genel kapsamda değerlendirilmesi sağlanmıştır. Buna göre kavramsal çerçevenin oluşturulmasında işten ayrılma niyetinin tanımlanması, sınıflandırılması, ilişkili kavramların açıklanması ve sonuçlarının ele alınması gerçekleştirilmiştir. Belirtilenlerle ilişkili olarak anlamsal çerçeve, bu yönde değerlendirilmiştir.

4.1 İŞTEN AYRILMA NİYETİNE GENEL BAKIŞ

İşten ayrılma niyetinin çalışan bireyde oluşması, gerçek işten ayrılma durumundan farklılık içermektedir. Bu bağlamda çalışanın işten ayrılma durumuna yönelim göstermesinde temel amaç, çalışanların işyerinde kalmak istememeleri veya istifa etmeye bağlı değerlendirmeleri gerçekleştirme durumlarıdır. İşten ayrılma niyetinin olması, çalışanın işinden ayrılmasına yönelik durumunun gelişmesine ortam hazırlamaktadır. İşten ayrılmanın hem çalışanlara hem de örgüte çeşitli etkileri olmakla birlikte bu durum özellikle de örgüte, gider etkisi yansıtmaktadır. Giderler olarak örgüt bünyesine etkisi, yeni çalışanların seçilmesi ve çalışanların eğitilmesine yönelik unsurlardır (Örücü ve Özafşarlıoğlu 2013, s. 339).

İşten ayrılma niyeti, çalışanın hem bilinçli hem de temkinli bir şekilde vermiş olduğu kararın ölçüsüdür. İşten ayrılma niyetinin örgütte gereğinden fazla meydana gelmesi, örgüt içerisinde çalışanların memnun kalmadığı durumlarının bir sonucu şeklinde kendisini göstermesine ortam hazırlamaktadır. Ancak işten ayrılma niyetinde farklı sorunlar da etkisini yansıtabilmektedir. Buna göre çalışanda belirli bir süreci kapsayan bu düşüncenin oluşması, çeşitli bağlamlarda etkilere maruz kalmasına ortam hazırlamaktadır. Bunlar arasında işsizlik oranları, alternatif nitelik taşıyan iş olanakları gibi dışsal unsurlar, yönetim tarz nitelikleri, ücret etkisi, ödüllendirmeler gibi örgütsel etkenler ve bireyin kişilik yapısı, yaşı, aile gibi kişisel etkenlere bağlı durumlar şeklinde ifade edilebilmektedir. Çalışmakta olan birey, iş süresince kendisi açısından belirtilen etkenlere yönelik değerlendirmeler yapmakta ve işe devamlılığına bu ölçüde karar

vermektedir. İşinden memnun kalmaması ve başka bir iş aramanın daha kazançlı bir olgu olduğuna karar vermesi halinde, bireyde işten ayrılma niyeti oluşabilmektedir. Bu durum, bireyin şu anda var olan pozisyonu ile olmak istediği pozisyonun bir ölçüsüne göre değerlendirme yapmasına ve karar vermesine ortam hazırlamaktadır (Örücü ve Özafşarlıoğlu 2013, s. 339; İlısu 2012, s. 54).

İnsan kaynakları yönetim anlayışında nitelikli personelin örgüt içerisinde kalmasını sağlama işlevselliği, örgütsel performans göstergeleri içerisinde değerlendirme kazanmaktadır. Böyle bir durumun sağlanabilmesi, örgütün hedeflerine ulaşmasında etkili ve verimli çalışmalar gösteren kişileri, örgüt içerisinde tutmaya yönelim göstermeleri ile mümkün bir hal kazanmaktadır. Ancak çalışanlar örgütün hedefini benimsememiş ve değerlerine gerekli önemi vermemişse, örgütten ayrılma durumlarına yönelim gösterebilmektedir. İşten ayrılma niyeti bu kapsamda bilinçli bir etki taşımış olup, ya gönüllü ya da zorunlu şekilde meydana gelen bir durum özelliği yansıtmaktadır. Buna göre işten ayrılma niyetinde çeşitli etkenlerin olduğunu yöneticilerin bilmesi ve gerekli önlemleri alma eğilimli çalışmalara yönelmesi önemlidir (İlısu 2012, s. 54; Poyraz ve Kama 2008, s. 149).

İşten ayrılma niyeti, örgütlerde zaman kaybettirici etki taşıyan ve maliyet getirme etkisinde olan olumsuz etkilerin yanı sıra, çalışma grupları arasında söz konusu ilişkilerin zedelenmesine de ortam hazırlamaktadır. Ayrılma durumundan bir önceki süreci simgeleyen işten ayrılma niyeti, çalışarlarda motivasyon kaynağının azalmasının bir sonucu olarak meydana gelmektedir. İşten ayrılma niyetinin bireyde oluşması ve çalışanın henüz işine devamlılık göstermesi, çalışarlarn işe devamlılığını sağlama açısından örgütlerin, çeşitli araştırmalar geliştirmesi gerekmektedir. Özellikle de çalışanın bilgili olması ve çalışma ortamında uzman bir kişilik taşıması, örgütün iyi bir pozisyona gelmesi için gösterdiği emeklerinin işi bırakması sonucunda, boşa gitmesine neden olmaktadır. Buna göre işten ayrılma niyetinin özellikle de işe yönelik tatmininin az olmasına bağlı meydana gelen bir durum olması, iş tatmininin azalmasına etki gösteren durumun belirlenmesini ve çözümlenmesini gerekli kılmaktadır. İş tatmini ya da tatminsizliğine neden olan etmenlerin belirlenmesi ve iş tatmin etkisinin sorgulanması, işten ayrılma niyetinin sonlandırılması açısından önemlidir. İşten ayrılma niyetinin

örgüte yönelik en önemli etkilerinden birisi ise, iş ve işyerinde uygunsuz davranışlara ortam hazırlamasıdır. Böyle bir durum, çalışanlar üzerinde olumsuzluk yaratabilmekte ve verimsiz bir çalışma ortamına etki göstermektedir (Daloğlu 2002, s. 22).

4.1.1 İşten Ayrılma Niyeti Kavramı ve Tanımı

İşten ayrılma niyeti, bilinçli bir şekilde ya da planlı bir doğrultuda örgütü terk etme eğilimi şeklinde belirtilebilmektedir. Bu çerçevede işten ayrılma niyeti, örgütten ayrılma ya da düşünsel ve davranışsal unsurların sonucu olarak örgütten ayrılmaya yönelik geçici bağlantının kurulmasına ortam hazırlamaktadır. İşten ayrılma niyetine yönelik karar eğiliminde bulunma, olumlu bir şekilde değerlendirme göstermediğinde, bireyin gelecek zamanlı bir diliminde işten ayrılma davranışı gözlemlenebilmektedir. Bu olasılığın gelişme kazanması, bireyin davranışına ya da örgütün kendisine göre farklılıklar taşımaktadır. Davranışın ne doğrultuda şekilleneceği, bu düşüncenin oluşmasına neden olan faktörlerin bir sonucu olarak gelişme gösterecektir. Bu faktörler arasında yaş, cinsiyet, tecrübe, tazminat, görev süresi, eğitim ve iş piyasası belirtilebilmektedir. Diğer yandan yönetim tarz anlayışları, ücret düzeyleri, örgütsel bağlılık, adaletin çalışanlar üzerinde uygulanması gibi etmenler de çalışanlar üzerinde olumlu ya da olumsuz bir etkiye ortam hazırlayabilmektedir (Sökmen ve Şimşek 2016, s. 611; Gürpınar 2006, s. 51).

İşten ve örgütten ayrılma niyetinin oluşması, çalışanların geri çekilme şeklinde bir davranış ölçülerini kapsamaktadır. Bireyin örgütten ayrılma davranışı ile beraber, başka bir örgüte katılmayı düşünmesi ve iş arama eylemlerine girmesi söz konusudur. Böyle bir durumda çalışan iş ortamında, istenmedik davranışlar sergileyebilecektir. Bu durumun önemli bir sonucu olarak da diğer çalışanlar, olumsuz etkilenecektir. Bu doğrultuda işten ayrılma niyet kavramı, bireyin örgüte bağlı üyeliğinin devamlılığını sağlama ya da sağlayamama durumları şeklinde ifade edilebilmektedir (Topcu 2015, s. 92; Tak ve Çiftçioğlu 2009, s. 158). Buna göre işine son verme isteği, işten ayrılma niyetinin oluşmasında ilk adım etkisidir. İşten ayrılma kavramında bireyler, maddi tazminat ölçüsüne yönelik üyeliklerini sonlandırmaya eğilim göstermektedirler (Şahin 2011, s. 277). Çalışanın işini sonlandırma eğilimli işten ayrılma niyetlerinin meydana

gelmesi, örgütlerin bunu erken dönemde tespit etmelerini gerektirmektedir. Önlemlerin gerekli zaman dilimlerinde alınmaması halinde, sorunlarda artışlar söz konusu olabilmekte ve bu durum özellikle de maddi açıdan çeşitli problemler oluşturmaktadır. Maddi bağlamlı sorunlar arasında, nitelikli insan gücünün kaybedilmesi ile yeni bir çalışanın işe alınması sürecindeki masraflar belirtilebilmektedir. Diğer yandan çalışanlar arasında iletişimin kesilmesi ve sosyal etkileşimin sonlanması, uyumda sorunların olmasına ortam hazırlamaktadır (Topcu 2015, s. 93; Baysal 1984, s. 83).

İşten ayrılma niyetinin çalışanda oluşmasında belirli bir süreç etkisi, bireylerin düşüncelerine göre yeniden şekillenmektedir. Buna göre niyetin ya olumlu bir süreçte düzene girmesi ya da olumsuz bir etkide devamlılık kazanması söz konusudur. İşten ayrılma niyeti kapsamında gözlemlenen süreç etkisi aşağıda maddeler halinde sıralandığı üzeredir (Gürpınar 2006, s. 56);

- a. İşten ayrılma karar süreci,
- b. İşin niteliksel değerlendirilmesi,
- c. İşe yönelik tatminin ya da tatminsizliğin belirlenmesi,
- d. Ayrılma düşüncesinin oluşması,
- e. Ayrılmada yarar ve maliyet etkilerinin değerlendirilmesi,
- f. Alternatiflerde araştırmaların sağlanması,
- g. Alternatiflere yönelik değerlendirmelerin yapılması,
- h. Mevcut pozisyonda olan iş ile alternatifler arasında karşılaştırmaların yapılması,
- i. İşten ayrılma niyetinin oluşması ya da işe devamlılığın sağlanmak istenmesi olgusu,
- j. Ayrılma ya da kalma durumlarının gelişmesi.

İşten ayrılma niyetinin çalışanalarda meydana gelmesi ile beraber çok sayıda davranışsal faktörler gözlemlenebilmektedir. Buna göre gerçekleştirilen çalışmalarda bu tutumun oluşmasına etki eden faktörlerin, farklı düzeylerde araştırılması gerekmektedir. Bu doğrultuda iş tatmini, bağlılık, deneyim, cinsiyet, performans, etik iklim, tutum ve stres, tükenmişlik ve bağlılık, iş-aile çatışması ve sosyal destek etkilerinin fazla olması,

araştırma süreçlerinin bu yönde geliştirilmesini gerektirmektedir (Sökmen ve Şimşek 2016, s. 611; Şahin 2011, s. 277; Cascio 1991, s. 27).

İfade edilenler incelendiğinde, işten ayrılma niyetine yönelik çeşitli tanımlamalar geliştirilebilmektedir. Buna göre çalışanlarda işten ayrılma niyetinin bir ölçüsü olarak değerlendirmelerin yapılması söz konusudur. İşten ayrılma niyeti her ne şekilde olursa oluştun, örgüt bünyesi üzerindeki etkisi önem taşımaktadır. İşten ayrılma niyetinin çalışanlarda meydana gelmesine yönelik araştırmaların gelişme kazanması, bu durumun önlenmesine yardımcı olma odaklıdır. Bu durumlara bağlı çözümleyici unsurların geliştirilmesi, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerin ekonomik, işletme içi veya kişisel sebeplere göre çözümlenmelerin gelişme kazanmasını gerekli kılmaktadır. İşten ayrılma durumu, hemen hemen sektörlerin tamamında ya da her kurumda, kontrol edilemeyen ciddi sorunlar olarak kendisini göstermektedir. Bu durum işe alım süreci ile başlayıp, işin devamlılıklarını sağlama durumlarının bir ölçüsü şeklinde gelişme kazanabilmektedir. Böyle bir sonucun meydana gelmesini önleme açısından yöneticilere, sorumluluklar ciddi anlamda düşmektedir. Bu sorumlulukların yerine getirilmesi, bu yönde geliştirilen önleme odaklı çalışmalar ile sağlanabilmektedir (İlisu 2012, s. 54).

4.1.2 İşten Ayrılma Niyeti Yaklaşımları

İşten ayrılma niyetinin oluşması, çeşitli etkenlere yönelik meydana gelen bir durum olduğundan, belirli bir fikirden ya da bakış açısından söz edilememektedir. Bu durumun en birincil etkisi ise, farklı değişkenlerin, düzeylerinin farklı ölçümlerde olmasından kaynaklanmaktadır. Genel bağlamda olumsuz bir değerlendirme olarak algılansa da, örgüt üzerinde olumlu bir etki yansıtmayan çalışanların işten ayrılma durumları da hem çalışanlara hem de örgüte katkılar sunabilmektedir. Bu şekilde bir tutumun çalışanlara yönelik oluşturulması, hem düşük performanslı hem de verimsiz bir iş görme eğiliminde olan çalışanların, örgütü bırakmalarında olumlu bir sonuçtur. Ancak her ne kadar işe devamlılık sağlamayanlar ile olumlu bir kazanımın elde edilebileceği durumu söz konusu olsa da, örgüte önemli düzeyde katkı sağlayanların da örgütte kalmasını sağlama durumları önem taşımaktadır. Aynı zamanda örgüte devamlılık sağlayamayacak olan

çalışanların, bu şekilde bir tutum geliştirmelerinde, etki eden faktörlerin örgüt bünyesinde belirlenmesi gerekmektedir (Anafarta 2015, s. 118; Genç 2014, s. 68).

İşten ayrılma niyetinin meydana gelmesine yönelik olarak çeşitli faktörlerden söz edilebilmektedir. Buna göre işten ayrılma niyetine bağlı geliştirilen çalışmalarda, farklı yaklaşımlar belirtilebilmektedir. İşten ayrılma niyetine etki eden faktörler arasında iş görenin performansının az olması, örgütün yönetim tarzına bağlı işleyişi, birey ile örgüt arasında uyumsuzlukların olması, demografik özellikler ile diğer çeşitli örgütsel davranışlar belirtilebilmektedir. Örgütsel davranışlar içerisinde stres, iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi faktörler değerlendirilebilmektedir. İfade edilenler incelendiğinde, işten ayrılma niyetinin azaltılmasında, örgütlerin işten almakta oldukları tatmin düzeylerinin artırılması önemlidir. Bu durumun sağlanabilmesi ise örgütlerin daha çekici bir yer haline getirilmesi ile oluşturulabilmektedir. İşten ayrılma niyetinde yordalayıcı etmenlerin belirlenmesi ve bu yordalayıcılar üzerinde yoğunlaşmanın kazanılması, örgütlerin daha başarılı bir pozisyon yakalamalarında önemlidir. Buna göre öncelikli olarak örgütlerin, işten ayrılma davranışlarında etki oluşturan faktörleri belirlemesi ve işten ayrılma niyetinin oluşmasını önlemesi gerekmektedir. Bu durumun gerçekleştirilmesi ise, var olan çeşitli yaklaşımların örgüt yapısında değerlendirilmesi ile sağlanabilmektedir (Genç 2014, s. 68; Arı 2014, ss. 36-37).

4.2 İŞTEN AYRILMA NİYETİ SINIFLANDIRMALARI

İşten ayrılma niyetinin farklı etkilere maruz kalması, gerekli açıklamaların yapılması sırasında, çeşitli sınıflandırma yöntemlerinin oluşturulmasına ortam hazırlamıştır. Buna göre, işten ayrılma niyetinin çalışanlarda gözlemlenmesinde ilk temelin 1970 yılını kapsaması, bu süreçten günümüze değin farklı çalışmaların yapılmasına etki göstermiştir. Buna göre işten ayrılma niyetini açıklama amacıyla farklı sınıflandırmalar geliştirilmiştir. Bu sınıflandırmalardan bazıları aşağıda maddeler halinde sıralandıkları üzeredir (Genç 2014, s. 69);

- a. Bowen'in sınıflandırması,
- b. Jenkins'in sınıflandırması,

- c. Abelson'ın sınıflandırması,
- d. Staw ve Oldham'ın sınıflandırması,
- e. Mobley'in sınıflandırması,
- f. Cotton ve Tuttle'ın sınıflandırması,
- g. Coomber ve Barrial'ın sınıflandırması.

4.2.1 Bowen'ın Sınıflandırması

İşten ayrılma niyetinde psikolojik etkinin niteliği, 1970'li yıllar ile beraber etkinlik kazanmıştır. İşten ayrılma niyeti ile işten ayrılma davranışlarında bu süreç, psikolojik altyapının odak noktası olarak belirtilmiştir. Bu doğrultuda, işten ayrılma niyetinde bulunan çalışanların, bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde çeşitli örgütsel davranışlarda da bulunabileceği belirtilebilmektedir. Farklı örgütsel davranışlara bağlı süreç etkisi, çalışanın genel durumu ve kabiliyetleri gibi kişisel değişkenlere yönelik farklılık gösteren bir durum niteliğindedir. Bu bağlamda işten ayrılma niyetinde bulunan çalışanların, eğilimlerine yönelik davranışları farklı süreçlerde ortaya koymaları, psikolojik etkinin ürünü olarak şekillenmektedir (Bowen 1982, ss. 88-89).

Çalışanların işe devamlılıklarını sağlayamamaları, özellikle de farklı psikolojik etkilerde istenilen sonuçlardan farklılıkların elde edilmesine ortam hazırlamaktadır. Bu etkiler arasında değişime karşı direnme, iş imkânlarının iyi olmaması gibi faktörler yer alabilmektedir. Bu çerçevede hem yeni hem de daha nitelikli iş arayan çalışanların, alternatifleri değerlendirerek kendisini kabul ettirmesi, ciddi bir süreçtir. Bu aşamalarda psikolojik etkinin niteliği, çalışan bireyin niteliksel kapsamda değerlendirme yapmasını gerekli kılmaktadır. Alternatiflerin bu doğrultuda en uygun şekilde olması, etkin bir süreci yakalama açısından önemlidir (Genç 2014, ss. 69-70).

İşten ayrılma niyetinde psikolojik algının değiştirilmesi odaklı çalışmalar, öncelikli olarak örgüt politikaları içerisinde yer almalıdır. Bu durumun gelişmesinde en önemli etken, işten ayrılma niyetinin, işi bırakma gibi bir durum ile sonuçlanmaması halinde, işe yönelik devamsızlıklar yapma ve verimli bir çalışmadan uzaklaşma gibi farklı etkiler belirtilebilmektedir. Bu şekilde bir sonucun oluşmasında işten ayrılma niyeti, çalışanda

düşük performansın görülmesine ve istenmedik davranışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu çerçevede ifade edilenlere yönelik en önemli etkilerin, çalışanların psikolojik algılarına yönelik davranışsal bir sonuç etkisi oluşturması, çözümlerinin de bu yönde geliştirilmesini gerektirmektedir (Bowen 1982, s. 89).

4.2.2 Jenkins'in Sınıflandırması

İşten ayrılma niyetinin gelişmesi incelendiğinde, örgütsel bağlılık unsuru aracı bir rol üstlenmektedir. Fakat örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyetine bağlı değerlendirildiğinde, örgütsel bağlılık ile iş tatmininin en önemli yordalayıcıları arasında belirtilebilmektedir. Bu temelde çalışanların örgütlerde yeterince tatmin olmamaları ve örgütsel bağlılığın da yine aynı doğrultuda oluşmaması, işten ayrılma niyetine ortam hazırlamaktadır. Diğer yandan bu durum, bireyin kişilik yapısına göre de değişkenlik göstermektedir. İşten ayrılma niyeti, kişilik yapılarına yönelik bireylerde farklı derecelerde etki oluşturan bir kavramdır. Örnek üzerinden ifade etmek gerekirse, düşük öz disiplinli kişilerde bağlılık etkisi daha fazla iken, yüksek kişilerde iş tatmin düzeyi daha azdır. Böyle bir duruma göre, işten ayrılma niyetine göre şekillenen yapı içerisinde bireyin de kişisel özelliklerinin bilinmesi önem arz etmektedir (Topcu 2015, s. 106; Jenkins 1993).

Öz değerlendirme yapabilme nitelikleri, bireylerin kişisel özelliklerinin belirgin bir yansımasıdır. Bu durumun bireye en önemli katkısı, çevresel koşullara daha iyi bir uyum sağlaması ve kişisel özelliklerini arka planda tutmaya yardımcı olmasıdır. Öz değerlendirmesi düşük olan bireyler ise, çevresel koşullarda kişisel özelliklerini kabul ettirmede daha etkin stratejileri denemeye yönelim göstermektedir. Bu durum ise, uyum sağlama açısından fazlaca direnç göstermelerine ortam hazırlamaktadır. Öz değerlendirmenin böyle bir etkisinde temel faktör ise, başarılı ve yetenekli çalışanların, iş arkadaşlarını daha iyi anlamasına ve daha olumlu iletişim kurmasına yardımcı olmaktadır. Bu çerçevede dikkat edilenler arasında, iletişimin etkin bir düzeyde olma özelliklerini yansıtmaya etkisi belirtilebilmektedir. Öz değerlendirmesi yüksek bireylerin duygusal bir yapıda olması ise, davranışlarında akılcı bir yapıyı sergileyebilmeleri açısından olumlu bir katkı sunmaktadır. Bu doğrultuda yüksek düzeyde öz

değerlendirme yapma durumu, işin devamlılığında atılan adımlardan olumlu sonuç almada önemli bir katkı sağlayabilmektedir (Genç 2014, s. 72; Kitapçı, Kaynak ve Ökten 2013, s. 58; Jenkins 1993).

4.2.3 Abelson'ın Sınıflandırması

Örgütlerde işgören devrinin fazlaca meydana gelmesi, çalışanların işlerine gönüllü ya da gönülsüz devamlılık sağlayamamalarının bir sonucudur. Ancak genel doğrultuda işten ayrılma niyeti, çalışanların istekli bir şekilde işlerini sonlandırma eğilimleridir. Bazı durumlarda bu süreç, istekli olmayan etkinin zorunluluğu şeklinde işlevsellik gösterse de, çalışanın işini bırakmaya yönelik genel tavrı, çeşitli etkenlere bağlı gerçekleşmektedir. Çalışanın işten ayrılma niyeti mevcutken işten ayrılamaması, zorunlu çalışmanın bir göstergesi konumundadır (Genç 2014, ss. 72-73).

İfade edilenlerin, hem genel hem de geniş bağlamda değerlendirilmesi söz konusudur. İşten ayrılma noktasında süreçler olarak benimsenen genel çerçeve, ayrılma düşüncesinin oluşması, iş arama eğiliminin olması, başka bir iş bulma ihtimallerinin olması, iş arama süreçlerinin gerçekleştirilmesi ve işten ayrılma niyetinin gerçekleşmesi ya da gerçekleşmemesi şeklinde kendisini göstermektedir. Örgüt bünyesinden ayrılamayan kişilere yönelik değerlendirmeler yapıldığında ise, ayrılabilen kişilerin daha uzun süreli ve genç olarak hizmet verme anlayışları, kişisel özelliklere göre de farklılık taşımaktadır. Bu doğrultuda ifade edilebilir ki işten ayrılma niyeti, çeşitli faktörler etkisinde kendisini gösteren bir yapıdadır (Yaprak 2009, s. 6; Abelson, 1986).

4.2.4 Staw ve Oldham'ın Sınıflandırması

İşten ayrılma niyetine ilişkin sınıflandırmalar yapıldığında, genellikle üç unsur belirtilebilmektedir. Bunlardan ilki, bu durumun kime ne şekilde yarar sağlayacağı olgusunun geliştirilmesidir. Yararın gözetilmesinde dikkate alınması gereken iki kavram, birey ve örgütlerdir. Diğer önemli unsur, etkinlik kriterinin belirlenmesi gerekliliğidir. Bireysel bağlamda iyi bir seviyede olma durumunun ya da örgütün faaliyetlerinin etkinliğinin kapsamlı bir çerçevede olması sürecinin çalışana yönelik

etkileri belirlenmelidir. En son olarak çözüme kavuşturulması gereken kavram, analizlere yönelik pozitif ya da negatif yaklaşımların geliştirilmesidir. İş gören devrinin sürekliliği, örgüte maliyet getirisinde önemli bir kavram iken, verimsiz çalışanların da örgütte olumsuz bir süreç oluşturması, düşük performansa sahip iş görenlerin örgütten uzaklaştırılmalarına etki gösterebilmektedir. Hem verimsiz hem de düşük performanslı çalışanların örgütten uzaklaştırılması halinde, etkin bir sürecin yakalanması sağlanabilmektedir. Bu nedenle performans açısından olumsuz süreç oluşturabilecek çalışanların, örgütü bırakmaları önemli bir etki oluşturabilmektedir (Genç 2014, s. 73; Staw and Oldham, 1978).

4.2.5 Mobley'in Sınıflandırması

İşten ayrılma davranışına yönelik geliştirilen çalışmalarda çoğunlukla, demografik değişkenler ile işe karşı olan davranışlar üzerinde yoğunlaşma gösterilmektedir. Bu çerçevede çok değişkenli çalışmaların yapılması, işten ayrılma niyetinde daha kapsamlı yapıların irdelenmesi açısından önemlidir. Diğer yandan bu durum, belirli bir kuramsal temelde yer aldığına, tersi bir yapıyı oluşturulabilmektedir. Yapılan çalışmalarda genelde, işten ayrılma niyetinin oluşması durumu değişim, geri besleme ve zamana bağlı şekillenen değişim ölçüsü temelindedir. Bu ölçümlere yönelik etkiler ciddi sorunların oluşmasına ortam hazırlamaktadır. Buna göre olası sonuçlar, ya negatif ya da pozitif doğrultuda bir etki oluşturmaktadır. Negatif sonuçlara yönelik etkiler arasında üretkenliklerde azalmalar, diğer çalışanlarda işe yönelik tatminsizlikler, işten ayrılanların negatif propagandaları, yüksek performanslı iş görenlerin kaybı, yeni iş görene bağlı maliyetler, ailevi ve sosyal açıdan rahatsızlıklar, değişime yönelik olumsuz maddi kaynaklar belirtilebilmektedir. Pozitif sonuçlara yönelik unsurlar arasında ise düşük performans sergileyen çalışanlardan kurtulma, değişimleri sağlama, yapısal esneklikleri sağlama, örgütte fırsatlar yaratmalar ifade edilebilmektedir. Bu doğrultuda örgütlerin bu olguları değerlendirmesi ve hem çalışanlara hem de süregelen işleyişe bağlı çözümler geliştirmesi gerekmektedir (Örücü ve Özafşarlıoğlu 2013, s. 339; Mobley 1982, ss. 11-116).

4.2.6 Coomber ve Barriball'ın Sınıflandırması

İş gören devri olarak ifade edilen kavram, çalışanların işe devamlılık sağlayamama durumları şeklinde değerlendirilebilmektedir. Bu ifadeye yönelik oluşan kavramsal çerçevede, iki ayrı sorundan bahsedilebilmektedir. Bunlardan ilki belirtilen tanımlamada, iş bırakanlar ile kovulanların aynı kapsamda değerlendirilmesidir. Diğer bir sorun ise, ölümler arası yer değiştirmelerde konunun ele alınmamasıdır. Bu durum özellikle de, farklı zorluk seviyelerini kapsayan fakat aynı eğitimi alan bölümlere yöneliktir. Buna göre ayrılma durumunun olması, gönüllülük veya gönülsüzlüğe bağlı etkileri mi kapsamaktadır. Bu durum ifade edilen iki boyutlu modelleme içerisinde, işten ayrılma olgusuna etki etmekte olan değişkenlerde daha iyi bir çerçevede açıklanma niteliğini kazanmaktadır (Genç 2014, ss. 76-77; Coomber and Barriball, 2007). Bu doğrultuda ifade edilen temel strateji, aynı eğitimle ayrı bölüm çalışanlarının, işten ayrılma gibi bir eğilimde bulunmasının hangi durumlara yönelik geliştiğinin bilinmesi gerekliliğinin ölçüsüdür. Böyle bir durumda ise, çalışanlar ile görüşmelerin şekillendirilmesi gerekliliği önem taşımaktadır. İşten ayrılma durumuna yönelik değişkenlerin belirlenmesi, işten ayrılma niyetinin tespit edilmesinde etkin bir adım oluşturmaktadır (Başoda 2012, s. 75; Coomber and Barriball, 2007).

4.3 İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLİŞKİLİ OLAN KAVRAMLAR

İşten ayrılma niyetinin oluşması, belirli süreci kapsayan etkileri yansıtmaktadır. Çalışanın işten ayrılma gibi bir düşünceye sahip olması, belirli etkenlerin göstergesi konumundadır. İşten ayrılma üzerinde geliştirilen çalışmalarda bu etkiler, bireye ve örgüte bağlı oluşabilmektedir. Birey açısından gelişme kazanan temel faktör, işten ayrılma niyetine yönelik unsurların, belirli düşünce ve davranışsal çıkarımlar halinde gözlemlenmesidir. Buna göre geliştirilen çalışmalar ve yorumlamalarda örgüt yapısının mevcut imkânlarına, örgütsel bağlılık düzeylerine, iş tatmin düzeylerine, iş stresi düzeylerine ve performanslarına göre işten ayrılma niyetinin oluşabileceği belirtilmektedir (Geartner 1999, s. 480). Diğer yandan örgüt yapısının mevcut imkânları arasında algılanan eğitimlere yönelik olanaklar, amir destekleri, çalışma arkadaşlarının destekleri, iş sürecini öğrenmeye dayalı motivasyonları, bireysel kazanç etkenleri,

kariyer kapsamlı kazançlar ve işe bağlı kazanç etkileri sayılabilmektedir. İfade edilenler incelendiğinde, işten ayrılma niyetinin oluşmasında en çok, işe bağlı kavramların etkisi belirtilmiştir. Ancak diğer faktörlerin de etkisi, bireyin kişisel özelliklerine göre değişkenlik göstermektedir (Kitapçı, Kaynak ve Ökten 2013, ss. 53-54).

4.3.1 Örgüt Yapısı ve Örgüt Yapısının İmkânları

İşten ayrılma niyeti ile ilişkili olan kavramlar değerlendirildiğinde, örgütsel faktörlerin önem taşıdığı belirtilmiştir. Diğer yandan örgüt ile doğrudan ilişkili olmayan kavramlar da incelendiğinde, örgütün etkin bir pozisyon taşıması halinde bu durumların çözümlenmesi de önemli bir etkidir. Örgüt içerisinde çalışan ile doğrudan etkileşimde olan faktörler arasında örgütün politikaları, yöneticilerin çalışanlara yönelik tutumları, örgütün çalışanların kazanç elde edebilmelerine yönelik etkileri, çalışanların eğitimlerden ne oranda destek aldıkları, iş süreçlerinde öğrenme kapsamlı yapılarının niteliksel ölçümleri ile iş süreçlerinde motivasyon algısını oluşturma temelli çalışmaların niteliksel ölçüsü önemli şekilde etkisini göstermektedir (Fındık 2011, s. 92).

4.3.1.1 Amir desteği

Örgüt içerisinde çalışanlar açısından önemli olan faktörler arasında diğer bir unsur, amir desteğidir. Amir desteği, çalışanların örgüt bünyesindeki önemli sosyal destek merkezleridir. Amir desteğinin etkinliği, çalışanların birbirlerine destek sağlamalarında da önemlidir. Amir desteği, astların da karar verme sürecinde etkili olmasına yardımcı olan bir durum niteliğindedir. Diğer yandan oluşturulan eğitim faaliyetlerine astların katılım sağlamaları, kazandıkları bilgi ve becerilere yönelik iş ortamında uygulamalara yardımcı olmaktadır. Buna göre amir desteği, çalışanların iş etkenli motivasyon algılarında artışların oluşmasına ve çalışma süreci boyunca, işe devamlılık sağlama düşüncesini yansıtmaları, olumlu bir etkide olmasına yardımcı olmaktadır. Amir desteği böyle bir durumda, çalışanlarda motivasyon olgusuna önemli bir katkı sağlamaktadır (Noe 2002, ss. 160-162; Noe and Wilk 1993, s. 292).

4.3.1.2 Çalışma arkadaşları desteği

Çalışma arkadaşları desteği, çalışanların birbirlerine yeterince yardımcı olmalarının bir göstergesidir. Bu durum çalışma süresince, çalışanların birbirlerine destek olmaları ve işe daha çok bağlanmalarına yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda işte daha etkin performans yakalamaya bağlı niteliklerinin oluşması, bu duruma bağlı performans algısı ile eşdeğer bir tutumdadır. Çalışanların birbirlerine destek olmalarında önemli unsurlar arasında, eğitim programları süresince öğrenilen bilgilerin, iş süresince çalışma ortamına aktarılması ve bu sayede öğrenilen bilgi ve becerilerin daha hızlı bir şekilde işlevsellik taşıması söz konusudur. Çalışanların birbirlerini teşvik etmesi ve gerekli yardımları sağlamaları, çalışanların motive olmalarına yardımcı olmaktadır (Noe and Wilk 1993, s. 292).

Çalışanların desteklerinin iş süresince de etkin bir performans yakalaması önemlidir. Buna göre, meydana gelebilecek hataların en az düzeyde tutulması da önemli bir kapsamdır. Çalışanların birbirlerine destek olmaları, uygulamalar sırasında meydana gelebilecek hataların en az düzeyde tutulmasına etki eden bir faktör olmakla birlikte, oluşabilecek hatalarda da söz konusu problemlerin düzeltilmesinin sağlanmasında gerekli yardımların sağlanması, sorunların hızlıca çözümlenmesine yardımcıdır. Uygulama sırasında oluşabilecek hataların anlayışla karşılanması, böyle bir durumda önemli bir kavramdır. Çalışanların iş süresince atılımlar yapmaya yönelim göstermesi, hataların görmezden gelinmesi ve en az düzeye indirilmesi odaklı çalışmalar, etkin bir işlevsellik taşımaktadır. Buna göre çalışanın iş sürecinde işin yükümlülüğüne bağlı olumsuz süreç etkisine maruz kalmadan işe devamlılık sağlaması, işten ayrılma niyetinin böyle bir durumdan kaynaklı önlenmesine yardımcı olmaktadır. Diğer yandan farklı olumsuz etkilerin işten ayrılma niyetinin oluşması gibi durumlarda da önleyici bir etki oluşturabilmektedir (Yıldız, Savcı ve Kapu 2014, s. 232; Sabuncuoğlu 2007, s. 616).

4.3.2 Örgütsel Bağlılık Düzeyi

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt bünyesine katılım sağlamalarının ve kendini adama derecelerinin bir ölçüsüdür. Bireyin bu süreç içerisinde örgüt ile özdeşleşmiş yapıda olmaları, kendilerini bu iş sürecine ne oranda adadıklarının bir ölçüsü konumundadır. Diğer yandan örgütlerin hedeflerini ve amaçlarını benimseme nitelikleri, daha güçlü bir inancı elde tutma açısından önemli bir kapsamdır. Örgüte yönelik bağlılığın oluşması, örgüt adına çaba sarf etmenin niteliksel temelde bir sonucu olma özelliğindedir. Örgüt üyeliğini sürdürme pozisyonu, bu bağlılığın ölçüsü şeklinde gelişme kazanabilmektedir (Jung and Kim 2012, s. 3641; Cicei 2012, s. 1078).

Örgüte bağlılık niteliği, sosyal uyumluluğunun bir göstergesidir. Diğer bir deyişle duygusal bir bağlılığın iki unsur arasında devamlılık kazanması ve uyumun da bu temelde sağlanması işleyişidir. Örgüte bağlı bireylerin iş sürecinde devamlılık göstermeleri, daha belirgin bir şekilde etkisini yansıtmaktadır. Bireylerin örgüte bağlılıkları şayet etkin bir konumda ise, örgüte çeşitli katkılarda bulunmaktadır. Diğer yandan, işten ayrılma niyeti gibi bir durumu düşünmemelerine ortam hazırlamaktadır. Yüksek bir bağlılık duygusunu taşıyan kişiler böyle bir durumda, örgütte kalarak çalışmalar geliştirmeye özen göstermektedir (Geartner 1999, s. 479). Örgüte yönelik bağlılığı söz konusu olmayan çalışanların ise, örgütte hem istenmedik davranışları sergilemesi hem de bu davranışlardan diğer çalışanların olumsuz bir şekilde etkilenmesine neden olmaktadır. Bu durumun oluşmasını önleme açısından örgütlerin çalışanlarını değerlendirmesi ve düşüncelerinde olumsuz bir süreç etkisinin oluşmasını önleme odaklı çalışmalarda bulunması, nitelikli çalışanlar ile işe devamlılık sağlayabilmeleri açısından önemlidir (Yıldız, Yalavaç ve Meydan 2013, s. 168; Kaynak 1990, s. 37).

4.3.3 İş Tatmin Düzeyi

İşten ayrılma niyetinde önemli olan faktörlerden bir diğeri ise, iş tatmin düzeyidir. Buna göre çalışanların işlerinde yeterince tatmin olmamaları, çeşitli sorunları da beraberinde getirmektedir. İşten ayrılma niyetinde azaltıcı etkiyi sağlama amaçlı örgütlerin, iş

görenlerin iş tatmin düzeylerinde artış oluşturacak çalışmalara yönelmeleri, iş görenlerin çeşitli faktörlerden etkilenme doğrultusunda değerlendirme yapmalarını gerektirmektedir (Erol 1998, s. 81).

Örgüt bünyesinde iş tatmin düzeyine çeşitli faktörler etki edebilmektedir. Faktörlerin niteliksel boyutu birbirlerinden farklılık göstermekle birlikte temel olgu, motivasyon azaltıcı unsurların örgüt yöneticileri tarafından uzaklaştırılması gerekliliğidir. Çalışanların örgüt tarafından geliştirilen çalışmaları doğru bir şekilde anlamaları, motivasyonların olumsuz bir etki yansıtmayacak şekilde devamlılık sağlamasını gerekli kılmaktadır. Bu durum, etkin bir çalışma açısından önemlidir (Örücü ve Özaşarlıoğlu 2013, s. 338).

İş tatmininin işten ayrılma gibi motivasyonel bir kavram olması, çalışanda iş tatmininin olmaması halinde, işten ayrılma niyetinin oluşmasının bir habercisi konumundadır. Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin belirlenmesi odaklı geliştirilen çalışmaların çoğunluğunda, işten ayrılma niyetinde iş tatmin düzeyinin önemli bir düzeyinin olduğu yönünde bilgilerin oluşturulması söz konusudur. Böyle bir süreç etkisi çalışanların, iş tatmin düzeylerinde artışların oluşturulmasını gerekli kılmaktadır. Örgütün bu durumu sağlayabilmesi, çalışanlarına gerekli önemi verme kapsamlı misyonu oluşturmasını, değerlerini yansıtmalarını ve yönetim stratejilerini de yine aynı doğrultuda oluşturmasını gerektirmektedir. Buna göre toplam kalite anlayışlarında iyileştirmelerin sağlanması, problemlerin çözümlenmesinde önemli bir etki oluşturabilmektedir. Çalışmaların bu yönde şekillenmesi sonucu, algıların da temelde bu yapıya yönelik gelişme kazanmasına yardımcı olmaktadır (Kitapçı, Kaynak ve Ökten 2013, s. 54).

4.3.4 İş Stresi Düzeyi

Stres, günlük yaşamda insanları hem fiziksel hem de psikolojik açıdan etkileyen en birincil etmenler arasındadır. Bu durum çalışanları olumsuz bir şekilde etkilemekte ve çalışanların özellikle de iş ortamında böyle bir duruma maruz kalması, tükenmişlik seviyelerinde artış yaşamalarına neden olmaktadır. Çalışanlar üzerinde iş stresinin

oluşması, günümüzde karmaşık bir duruma gelen iş yaşantısında, yadsınamaz bir gerçek özelliğindedir (Keser 2014, s. 10).

Çalışanların işe devamlılık sağlayamamaları arasında iş stresi, etkisini belirgin bir şekilde yansıtmaktadır. Böyle bir durumda çalışanlar, her türlü alternatifi değerlendirme ve işten ayrılmaya yönelim göstermektedir. Bu durum geri adım oluşturmayan bir durum etkisini yansıtmakta olup, örgütlere de ciddi oranda zarar veren yapıları kapsamaktadır. Bu nedenle örgütler çalışanlara, kişisel özelliklerine bağlı değerlendirmeler yapmalı ve iş yükümlülüğünü o doğrultuda belirlemelidir. İş sürecinde hafifletme etkisini oluşturma, iş ortamında çalışana rahatsızlık veren etkenleri ortadan kaldırmaya yönelim göstermelidir. Çalışanlara yönelik bu durumun sağlanamaması halinde, çalışanın sağlığı olumsuz bir etki gösterebilmekte ve bu durum aynı zamanda, örgüte maliyet etkisi de oluşturabilmektedir. Çalışanların sağlıklarının korunması bilincinde bir politika anlayışını benimseyen örgütlerin, başarılı bir konumda olmaları değerlendirildiğinde, çalışanların da bu tür örgütleri tercih etmesi söz konusudur. Bu durumun dikkate alınması ve iş stresinden kaynaklı işe devamlılık sağlayamama niyetinin oluşmasının önlenmesi, önemli bir kavramdır. Diğer yandan stresin örgütler tarafından hemen çözümlenmesinin sağlanamaması halinde, çalışanların aşırı strese maruz kalmaları söz konusu olabilmektedir. Böyle bir durumda çalışanlar, mevcut durumdan kötü etkilenip, başka örgütlerde de çalışabilir pozisyondan uzak kalabilmektedir. Bu durumun değerlendirilmesi ve çalışanların sağlıklarının korunması odağı, önemli bir kapsam olarak ele alınmalıdır (Yenihan, Öner ve Çift yıldız 2014, s. 39).

4.3.5 Performans

Performans kavramı, örgütlerde çalışanlardan en iyi düzeyde verimin alınabilmesi açısından önemli bir niteliktir. Yüksek performansın çalışanlarda gözlemlenmesi ise, çeşitli olumlu değişkenleri örgütlerin çalışanlara yansıtması odaklıdır. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının fazla olması, işe yönelik tatminlerinin yüksek bir düzeyde olması ve işe doyumlarının yine aynı doğrultuda etkin olması, çalışanların iş süresince etkin bir performans elde etmelerine yardımcıdır. Örgütlerde yüksek performansın

çalışanlarda oluşturulması, özellikle de iş süreçlerinde ödüllendirme sistemlerinin bir sonucu olarak kendisini gösterebilmektedir. Çalışmalarının karşılığında etkin ödüllendirme sisteminin, çalışanlar arasında adaletli bir yaklaşım ile sunulması, çalışanların performanslarında olumlu düzeylerde artırımları sağlamaya yardımcı olmaktadır. İşten ayrılma niyetinin oluşmasını önleme açısından da bu durumun gerçekleştirilmesi önemlidir. Çalışanların yüksek bir performans elde ettikleri işlerine yönelik işi bırakma gibi bir niyetten ziyade, iş doyumunu artıran çalışmalarda bulunması, önemli bir katkı sağlayabilmektedir. İşletmeye duyulan her olumlu duygunun yüksekliği, performansta olumlu bir etki yansıtmaktadır (Örücü ve Özafşarlıoğlu 2013, s. 355).

4.4 İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN SONUÇLARI

İşten ayrılma niyetinin gözlemlenmesi, örgütsel ve bireysel etkilerden kaynaklı olabilmektedir. Örgütlerin en değerli faktörlerinin insan kaynağı olması, insan kaynağını memnun etmelerini gerektirmektedir. Aynı zamanda, hem yeteneklerinden hem de bilgilerinden yeterli oranda yararlanabilmesi önemli bir unsur oluşturmaktadır. İşten ayrılma niyetinde olan çalışanların, iş ortamında bu düşünceyi yansıtmaları, iş sürecinin olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. Aynı zamanda diğer çalışanlar da bu durumdan fazlasıyla etkilenmektedir. Çalışanların bu tür bir düşüncede bulunmaları sonucunda, devamsızlık yapma, işte performans etkilerinden uzak kalma, işe geç kalma gibi faktörler etkisini yansıtabilmektedir (Topcu 2015, ss. 98-99).

İşten ayrılma niyetinin çalışanlarda gözlemlenmesi ile beraber örgütler açısından olumsuz bir durum etkisi oluşabilmektedir. Bazı durumlarda olumlu bir etki yansıtması söz konusu olsa da genel doğrultuda bu durumun örgüt içerisinde fazlaca meydana gelmesi, diğer çalışanlarda olumsuz bir etkinin gözlemlenmesine ortam hazırlamaktadır. İşten ayrılmalarda artışların oluşması ve çalışanın işe devamlılık sağlayamaması, örgüt açısından maliyetlerde artış oluşturmaktadır. Zaman kaybının yaşanması gibi bir faktörel bağlantı da, önemli bir kayıp olarak değerlendirilebilmektedir. Böyle bir durumun meydana gelmesinde temel faktör, yeni işe başlayanların eğitilmesi süreci ve çalışanların eğitimlerinde harcanan maliyetler ve zamandan kaynaklanmaktadır. Diğer

yandan işten ayrılma niyeti, bireysel ve örgütsel verimlilik üzerinde de olumsuz bir etki yansıtabilmektedir. Örgütlerin temel amaç ve hedeflerine ulaşabilmelerinde bu tutum, sorunlar yaşamasına etki oluşturabilmektedir (Özsöylemez 2009, s. 56).



5. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu bölümde yapılan araştırmanın amacından bahsedilerek araştırmada kullanılan yöntem açıklanmış ve temel hipotezler belirlenerek araştırmanın modelinden bahsedilmiştir.

5.1 ÇALIŞMANIN KONUSU VE AMACI

Günümüz rekabet ortamındaki hızlı değişim çalışanların özel hayatlarını etkilemeye devam etmektedir. Örgütsel başarının ve verimliliğinin en önemli unsuru olan çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarında değişen çalışma yaşamıyla şekillenmektedir. İşgörenlerin beklenti ve ihtiyaçları karşılanamadığında çeşitli sorunlar ortaya çıkmakta ve iş aile çatışması aile iş çatışması meydana gelebilmektedir. Bunun sonucunda kişide işten ayrılma niyeti oluşabilmektedir. Bu noktada lider desteği önem kazanmaktadır. Çünkü liderin çalışanlarının performanslarına katkı sağlamada, hem aileye hem işe yönelik çatışmaları önlemede, çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırarak işten ayrılma durumunu önlemede önemi büyüktür. Bu kapsamda araştırmanın amacı bankacılık sektöründe lider desteği, iş-aile aile-iş çatışması ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemektir.

5.2 LİDER DESTEĞİ İLE İŞ AİLE VE AİLE İŞ ÇATIŞMASI İLİŞKİSİ

İş-aile çatışmasında, iş yaşantısı ile aile yaşantısı arasındaki ilişkinin tam anlamıyla kurulamamasının sonucu olarak çatışmanın meydana gelmesi söz konusudur. Bu çatışmanın niteliği, özellikle de anne-baba ve eş gibi rol tanımlamalarının olması halinde daha belirgin bir şekilde etkisini yansıtmaktadır. Rol çatışması bu yönde, çalışanın daha çok iş odaklı olması ve aileye gerekli zamanı ayırmamasından kaynaklanan bir durum olmaktadır. Çalışanların iş yükümlülüklerinin fazla olması, bu duruma etki edebilecek en önemli unsurdur. Çalışanların iş yaşantılarında kolaylıklar oluşturucu bir etkinin sunulması ise, özellikle de liderlere önemli sorumluluklar yüklemektedir. Bu şekilde bir etki, hem çalışana hem de örgüte çeşitli kolaylıklar

oluşturabilmektedir. Örgütte iş yükümlülüklerinin fazla olması, çalışanın yüksek performans ve verimli bir odakta çalışmasını engellemektedir. Bu nedenle lider desteğinin, çalışanın hem iş sürecinde daha verimli bir şekilde çalışabileceği ortamı sunması ve zorluk yaşamadan karşılayabileceği şekilde iş yükümlülüğüne tabi tutulması önem taşımaktadır. Liderin, çalışanın iş yükümlülüklerini değerlendirmeden çalışma koşullarına tabi tutması, çalışanda çeşitli sağlık problemlerinin, stresin ve depresyonun görülmesine ortam hazırlamaktadır. Aile yaşantısında bu durum daha olumsuz bir sürecin gelişmesine etki göstererek çalışana zorlu bir sürece götürecektir. Bu nedenle liderlerin, çalışanların özellikle de aile yaşantısında olumsuzluk yansıtmayacak şekilde iş eğilimlerine yönelmesini desteklemesi gerekmektedir. Lider üye etkileşimine bağlı geliştirilen çalışmaların genellikle ters yönde bir unsur taşıdığı ifadesi, çalışmalarda belirlenmiştir. Ancak lider desteğinin yeterli oranda olması halinde ise, çalışanların daha kaliteli bir iş süreci oluşturdukları tespit edilen unsurlar arasındadır. Bu nedenle çalışanlara, liderler tarafından gerekli desteğin sunulması her açıdan olumlu bir eğilim olacaktır (Çelik ve Turunç 2010, ss. 21-22).

Çelik,TURUNÇ (2010) savunma alanında faaliyet gösteren ve Ankara’da bulunan küçük işletmelerde çalışan 232 personel ile yaptığı araştırmanın analiz sonuçları incelendiğinde çalışanların algıladıkları lider desteğinin iş-aile çatışma düzeylerini anlamlı olarak etkilediği ve çatışma düzeylerini azalttığı belirlenmiştir. Bu bulgu benzer çalışmalarla uyumludur.

Bernas ve Major (2000) haftada 30 saat çalışan kadınlar üzerinde uyguladığı araştırmasında, liderlik ile İAÇ arasında ters yönlü bir ilişki rapor etmiştir. Bu çalışmada lider üye etkileşimi kalitesinin de işten kaynaklanan stres unsurlarını azalttığı rapor edilmiştir.

Demircan ve Turunç (2017) yapmış oldukları çalışmada elde edilen bulgular İAÇ’nın çalışanların lider desteği algısını anlamlı olarak etkilemediğini, AİÇ’nin çalışanların lider desteği algısını negatif ve anlamlı olarak etkilediğini tespit etmişlerdir.

Frye ve Breugh (2004) yapmış oldukları çalışmada, lider desteğinin hem iş-aile çatışmasını hem de aile- iş çatışmasını negatif ve anlamlı olarak etkilediğini tespit etmiştir.

Bu bağlamda lider desteği İle iş aile çatışması aile iş çatışması ilişkisi test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Çalışanların algıladıkları lider desteği artıkça, iş-aile çatışması düzeyi azalacaktır.

H2: Çalışanların algıladıkları lider desteği artıkça, aile-iş çatışması düzeyi azalacaktır.

5.3 LİDER DESTEĞİ İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ

Çalışanın işten ayrılma niyetini oluşturmasında çeşitli unsurlar etki gösterebilmektedir. İşten ayrılma gibi bir niyetin çalışanda oluşma eğilimlerinin, örgüt tarafından belirlenmesi ve gerekli önlemlerin alınması sağlanmalıdır. Bu durum, özellikle de başarılı bir çalışanın örgütten ayrılmasını önleme açısından önemlidir. İşten ayrılma niyetinin çalışanda gözlemlenmesi ile beraber iş sürecine eğilim az olabileceği gibi diğer çalışanların da olumsuz bir şekilde etkilenmesine neden olabilmektedir. Çalışanların, işten ayrılma gibi bir eğilimde bulunması halinde bu duruma çözümleyici bakış açısını ilk olarak lider geliştirmelidir. Bu yönde etkili bir iletişimin oluşturulması, lider-üye etkileşiminin olumlu bir düzeyde olması ile sağlanabilmektedir. Bu etkileşimde lider, çalışanın iş sürecinden olumsuz düzeyde etkilenebileceği unsurları ortadan kaldırmaya çalışmalıdır. Bu şekilde, çalışanın işe daha çok bağlanmasını ve verimli sonuçlar alabilecek potansiyelde olmasını sağlamalıdır. Çalışanın işten ayrılma niyetinin belirlenerek gerekli çözümler geliştirilmesi odağı, liderin desteğinin bir yansımasıdır. Lider desteğinin en önemli etkisi, ikili iletişim her assıyla gerçekleştirilmesi ve bu iletişimlerin olumlu bir düzeyde devamlılık göstermesi ile sağlanabilmektedir. Lider desteği bu yönde, sosyal etkileşimlerin sağlanabilmesini ve liderin rol tanımlamasını etkin düzeyde geliştirebilmesini konumlandırabilmektedir. Liderin desteğinin en önemli göstergesi, ikili ilişkilerdeki kalite göstermektedir. Çalışan ile lider iletişimlerinin iyi bir düzeyde olmaması, çalışanın iş sürecinde sorunlar yaşamasına ve işten ayrılma niyetini geliştirmesine ortam hazırlamaktadır. Bu kapsamda belirtilebilir ki, bireysel ve örgütsel sonuçların işten ayrılma niyetini geliştirmesi, lider

desteğinin bir yansımasıdır. Çalışanın işten ayrılma niyetinin oluşmasında farklı etkiler önemli bir nitelik taşısa da, liderin bu yöndeki tutumu, farklı sonuçların alınmasında yardımcı potansiyeldedir. Bu çerçevede işten ayrılma niyetine lider desteğinin sunulması önemli bir nitelik taşımaktadır (Şahin 2011, s. 279).

Şahin (2011) Muğla ilinde turizm, gıda ve taşımacılık alanlarında faaliyette bulunan işletmelerde çalışan 203 kişi ile yaptığı araştırmanın analizi sonucunda, lider üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Afacan Fındıklı (2014) İstanbul'da faaliyet gösteren bir kamu kuruluşunda çalışan 341 kişi üzerinde bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Yaptığı bu çalışmada çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve lider desteği ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı ilişkiler belirlenmiştir.

Bu bağlamda lider desteği ile işten ayrılma niyeti ilişkisi test edilmek üzere aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H3: Çalışanların algıladıkları lider desteği arttıkça, işten ayrılma niyeti azalacaktır.

5.4 İŞ AİLE ÇATIŞMASI VE AİLE İŞ ÇATIŞMASI İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ

İş-aile çatışması, çalışanların iş yükümlülüklerinin fazla olması halinde aile yaşantısında görevleri tam anlamıyla yerine getirememesini ifade etmektedir. Böyle bir durumda çalışanlar, genel olarak işte devamsızlık yapmaktadır. Sonraki süreçlerde ise işten ayrılma niyetleri oluşabilmektedir. Örgütler açısından olumsuz sonuçlar meydana getiren bu unsurlar arasında devamsızlık, düşük performans, iş memnuniyetsizliği, tükenmişlik ve iş değiştirme meydana gelmektedir. İfade edilen unsurların en önemli sonucu ise, işten ayrılma niyetidir. Bu niyetin oluşması halinde çalışanlar, farklı iş aramaya yönelmektedir. Aynı zamanda çalışanlar, çatışma yaşamayacakları ve performanslarının daha yüksek olacağı iş süreçlerini bulmaya eğilim göstermektedir.

İşten ayrılma niyetini oluşturan çalışanlar, örgütsel bağlılıklarının az düzeyde olması halinde daha çok eğilim gösterebilmektedir. Bu nedenle iş-aile çatışmasının azaltılması ve çalışanların işten ayrılma niyetlerinin sonlandırılması, örgütlere çeşitli sorumluluklar yüklemektedir. İş-aile çatışmalarını önlemede ise bu durumu, birincil unsur olarak değerlendirmelidirler. Diğer yandan bu çatışmanın azaltılması eğilimli çalışmaları geliştirmelerinde lider desteklerini sağlamaları gerekmektedir. İşten ayrılma niyetine etki eden faktörlerin belirlenerek çatışmanın önlenmesi sağlanmalıdır. Bu şekilde çalışanların örgüte bağlanmaları sağlanarak hem iş gücü kaybının azaltılması sağlanmalı hem de iş akışının bozulmasının önlenmesi hedeflenmelidir (Çelik ve Turunç 2010, ss. 24-25).

Erdilek Karabay (2015) tarafından yapılan araştırmanın analiz sonuçlarına göre, çalışanların iş-aile çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu, iş-aile çatışmasının artması durumunda işgörenin işten ayrılma niyetinin arttığı görülmüştür.

Seçilmiş ve Kılıç (2017) tarafından seyahat acentelerinde çalışan toplam 180 kişi ile yapılan çalışmada Örgütsel Güven, İş-Aile Yaşam Çatışması ve İşten Ayrılma Niyeti ilişkisini araştırmıştır. Yapılan bu araştırma sonucunda iş-aile yaşam çatışması ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Toraman (2009) Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nin işlettiği havaalanlarında çalışan 108 hava trafik kontrolörleri ile araştırma yapmıştır. İş-aile ve aile-iş çatışmaları ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki olup olmaması ile ilgili olarak elde edilen bulgular incelendiğinde, işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasında iş- aile çatışmasının etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgu “iş- aile çatışması ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde bir ilişki vardır” hipotezini destekler niteliktedir. Benzer sonuç aile iş çatışması için de geçerli olmuştur. Aile-iş çatışması ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu durumda “aile-iş çatışması ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde bir ilişki vardır” şeklinde kurulan hipotez kabul edilmiştir.

Nohe & Sonntag (2014), çalışmalarında iki bakış açısına göre iş-aile yaşam çatışması, sosyal destek ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Bunlardan ilki aile-iş çatışmasının iş-aile çatışmasına göre işten ayrılma niyetini daha fazla arttırdığını ortaya koyan etki alanları bakış açısıdır. İkincisi ise iş-aile çatışmasının aile-iş çatışmasına göre işten ayrılma niyetini daha fazla etkilediği yönündeki bakış açısıdır.

Hasyurt (2017) İstanbul'da enerji sektöründe faaliyet gösteren Türk ve Çinli toplam 60 çalışan ile yaptığı araştırmada işten ayrılma niyeti ile iş-aile çatışması ve yine işten ayrılma niyeti ile aile-iş çatışması arasında negatif yönlü ve anlamlı olmayan bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Bu bağlamda iş aile çatışması ve aile iş çatışması ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

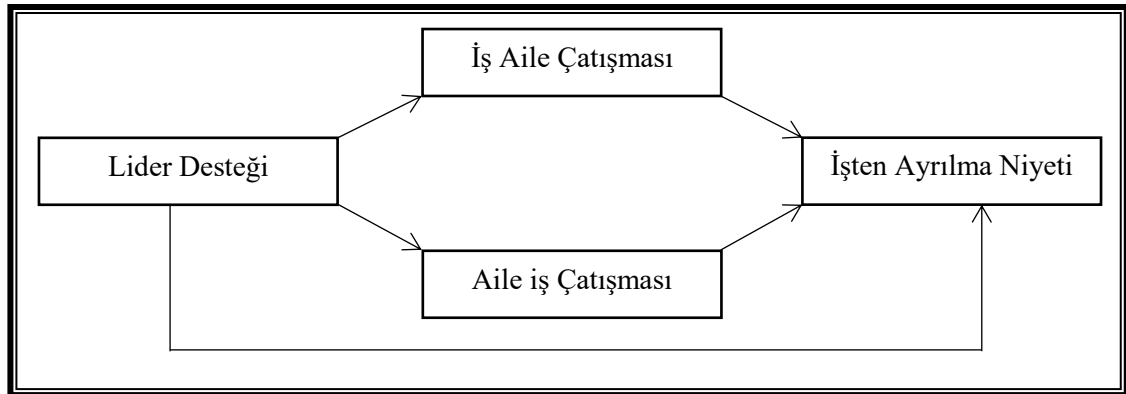
H4: Çalışanların algıladıkları iş-aile çatışması düzeyi arttıkça, işten ayrılma niyeti artacaktır.

H5: Çalışanların algıladıkları aile-iş çatışması düzeyi arttıkça, işten ayrılma niyeti artacaktır.

5.5 ÇALIŞMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER

Çalışmanın modeli ve geliştirilen hipotezler aşağıda yer almaktadır

Tablo 5.1: Araştırmanın Modeli



Hipotezler aşağıda belirtilmiştir.

H1: Çalışanların algıladıkları lider desteği artıkça, iş-aile atışması düzeyi azalacaktır.

H2: Çalışanların algıladıkları lider desteği artıkça, aile-iş atışması düzeyi azalacaktır.

H3: Çalışanların algıladıkları lider desteği artıkça, işten ayrılma niyeti azalacaktır.

H4: Çalışanların algıladıkları iş-aile atışması düzeyi artıkça, işten ayrılma niyeti artacaktır.

H5: Çalışanların algıladıkları aile-iş atışması düzeyi artıkça, işten ayrılma niyeti artacaktır.

H6: Çalışanların algıladıkları iş-aile atışması düzeyi demografik değişkenlere göre anlamlı olarak farklıdır.

H7: Çalışanların algıladıkları aile-iş atışması düzeyi demografik değişkenlere göre anlamlı olarak farklıdır.

H8: Çalışanların algıladıkları lider desteği demografik değişkenlere göre anlamlı olarak farklıdır.

6.YÖNTEM

6.1 ÖRNEKLEM

Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış olup araştırmanın katılımcılarını finans sektöründe faaliyet gösteren kamu ve özel kesim banka çalışanlarının 206 personeli oluşturmaktadır. Anket Türkiye'nin önde gelen kamu ve özel banka çalışanlarına uygulanmıştır. Araştırmamızda da değişkenler arasındaki ilişki olup olmadığının tespitine yönelik hipotezler oluşturulmuş ve bu hipotezler test edilmiştir.

6.2 ÖLÇME ARAÇLARI

Araştırmanın uygulama kısmında, belirlenen model ve öne sürülen hipotezleri test etmek amacı ile 5'li Likert tipi ölçekler kullanılmıştır. Bu ölçekler kullanılırken geçerlilikleri ve güvenilirlikleri test edilmiştir, daha çok Türkiye'deki çalışmalara uyarlanan ölçeklerden yararlanılmıştır.

6.2.1 Liderlik Desteği Ölçeği

Çalışanların algıladıkları lider desteğini ölçmek amacıyla Netemeyer ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen 5 soruluk ölçek kullanılmıştır. Ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Demircan (2016) "İş Aile Çatışması-Duygusal Emek İlişkisinde Lider Desteğinin Rolü: Eğitim Üzerine Bir Araştırma" isimli tez çalışmasından yararlanılmıştır. Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .92 olarak tespit edilmiştir. Sorular Ek 2'de yer almaktadır.

6.2.2 İş Aile Yaşam Çatışması Ölçeği

İş-Aile Yaşam Çatışması Ölçeği çalışanların iş-aile yaşam çatışması düzeylerini ölçmek üzere Netemeyer ve arkadaşları (1996) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, çalışanların iş yaşamından kaynaklanan iş-aile çatışması ve aile yaşamından kaynaklanan aile-iş

çatışması düzeylerini ölçmeyi amaçlamaktadır. Ölçekte her bir boyuta ilişkin beşer madde olmak üzere 10 madde bulunmaktadır. Cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Netemeyer ve arkadaşları (1996) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması boyutlarının Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları .88 ve .89 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Efeoğlu (2006) tarafından gerçekleştirilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda maddelerin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları sırasıyla .83 ile .88 arasında olduğu belirlenmiştir.

Ölçekte ifade edilen sorular için 5’li Likert Ölçeği tipi skala kullanılmıştır. Soruların cevap seçenekleri, “ Kesinlikle katılmıyorum’dan (1)”, “Kesinlikle katılıyorum’a (5)” kadar uzanan 5’li ölçekten oluşmaktadır. Sorular Ek 2’de yer almaktadır.

6.2.3 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Çalışanların işe devamlılık sağlama veya istifa etme niyetlerinin düzeylerini ölçmeye yönelik Seyrek ve İnal (2017) tarafından kullanılan ölçeklerden yararlanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliği test edilmiş ve Cronbach α katsayısını .89 olarak tespit etmiştir. Soruların cevap seçenekleri, “ Kesinlikle katılmıyorum’dan (1)”, “Kesinlikle katılıyorum’a (5)” kadar uzanan 5’li ölçekten oluşmaktadır. Sorular Ek 2’de yer almaktadır.(1,2,3,4,5,6)

6.3 VERİ TOPLAMA SÜRECİ VE UYGULAMA

Araştırmada kullanılan veriler yaygın olarak kullanılan yöntemlerden biri olan anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Soruların diğer araştırma yöntemlerine göre daha geniş kitlelere ulaştırılabilmesi ve gerek zaman gerekse maliyet açısından daha avantajlı olması nedeniyle araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi tercih edilmiştir.

Çalışmada 29 ifadeden oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. Söz konusu anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümü katılımcıların demografik özelliklerini

belirlemeye yönelik olarak 8 sorudan oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümü ise çalışanın işten ayrılma niyetini ölçmeye yönelik hazırlanan 6 ifadeden oluşmaktadır. Anketin üçüncü bölümünde çalışanların iş-aile yaşam çatışması ile aile-iş yaşam çatışmasını ölçmek için hazırlanan 10 soruluk anket kullanılmıştır ve anketin son bölümünde lider desteğini ölçmek amacı ile hazırlanan 5 soruluk anket formu kullanılmıştır. Katılımcıların bu sorulara verebilecekleri alternatif yanıtlar 1'den (kesinlikle katılmıyorum) 5'e (kesinlikle katılıyorum) uzanan 5'li Likert tipi tepki skalası üzerinde yer almaktadır. Anket formu hazırlanırken, ankette bulunan soruların ve ifadelerin açık, anlaşılır, katılımcıları sıkmayacak şekilde kısa ve öz olmasına dikkat edilmiştir.

Anket uygulaması kamu ve özel bankalardaki genel müdürlük ve şube çalışanlarına internet portalı üzerinden erişilen link davetiyesi ile yapılmıştır. 15 Şubat 2018 ile 30 Mart 2018 tarihleri arasında katılımcılara gönderilen anketlerde 400 kişiye ulaşılmış, 206 kişi anketi doldurarak çalışmaya katkıda bulunmuştur, 194 katılımcı ise iş yoğunluğu nedeni ve diğer sebeplerden dolayı ankete başlamış ancak tamamlayamamıştır. Bu nedenle analize dâhil edilen anket sayısı 206'dır.

6.4 VERİLERİN ANALİZİ

Verilerin analizleri SPSS yazılımı ile gerçekleştirilmiştir. Demografik değişkenlere ilişkin betimsel istatistiklerin gösteriminde frekans (n), yüzde (%), ortalama (\bar{X}) ve standart sapmadan (Ss) yararlanılmıştır. Ölçme araçlarının yapı geçerliğini araştırmak üzere açılımlayıcı faktör analizleri (AFA) gerçekleştirilmiştir. Ölçme araçlarının güvenilirliklerinin rapor edilmesinde Cronbach Alpha (Cr α) katsayısı kullanılmıştır. Örneklem yeterliliği ve verilerin bu analize uygunluğunu test etmek amacıyla, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett küresellik testleri kullanılmıştır. Demografik değişkenlere ilişkin fark testleri gerçekleştirilirken öncelikle ele alınan değişkenin her bir kategorisine ilişkin puanların dağılımı; çarpıklık ve basıklık katsayıları (± 1 sınırları içerisinde olup olmadığına bakılmış) ve Kolmogorov-Smirnov hipotez testi ile incelenmiştir. Bu analiz sonuçları birlikte değerlendirilerek bağımsız değişkenin (örn. Cinsiyet, hizmet süresi, memnuniyet düzeyi vb.) her bir kategorisi için bağımlı değişken (işten ayrılma niyeti, iş-aile yaşam çatışması vb.) puanlarının normal dağılıp

dağılmadığına karar verilmiştir. Yapılan analizler sonucunda tüm değişkenler için normallik varsayımı karşılandığından gruplararası karşılaştırmalar bağımsız örneklem t testi ve varyans analizi (ANOVA) üzerinden yürütülmüş ve anlamlılık düzeyi $p=0,05$ olarak belirlenmiştir. Gruplararası farklılıkların, hangi gruplardan kaynaklandığının belirlenmesinde “Scheffe” testi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan ölçme araçlarından elde edilen puanlar arasındaki ilişki Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı ile incelenmiş ve anlamlılık düzeyi $p=0,01$ olarak belirlenmiştir. H1, H2, H3, H4, H5 hipotezlerini incelerken doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

6.5 ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırma bankacılık sektörü temel alınarak yapılmıştır. Anket yönteminin kullanıldığı araştırma, İstanbul ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel bankalar üzerinde yürütülmüştür. Anket soruları çeşitli düzeylerde görev yapan (Müdür, Müdür Yardımcısı, Yetkili, Uzman, Memur) banka çalışanlarına yönelik olarak hazırlanmıştır. Söz konusu bankaların tüm Türkiye’deki genel müdürlük birimleri ve şubelerine ulaşmak mümkün olmayacağından araştırmanın kapsamına sadece İstanbul ilinde bulunan bankaların genel müdürlük ve şube çalışanları dâhil edilmiştir.

7. BULGULAR

Uygulanan ankete yönelik verilen cevapların analizleri bu bölümde gerçekleştirilmiştir. Buna göre anket uygulamalarında öncelikli olarak demografik değişkenler daha sonra ise banka çalışanlarının anket sorularına bağlı cevapları analiz edilmiştir.

7.1 ARAŞTIRMAYA KATILAN BANKA ÇALIŞANLARININ KİŞİSEL BİLGİLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Banka çalışanlarının demografik değişkenlerine yönelik irdemeler cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu, mesleklerini kendilerinin tercih etme durumları, meslekte çalışma süreleri, çalışmakta oldukları banka türleri, bankada çalışma süreleri, ailenin yanında yaşama durumları ve çalıştıkları kurumdan memnuniyet algıları üzerinde yoğunlaşma gösterilmiştir. Bu yönde cinsiyete yönelik demografik değişkenler, Tablo 7.1’de gösterildiği üzeredir. Tablo üzerinde ifade edilenler değerlendirildiğinde, katılımcıların %51’inin kadın, %49’unun ise erkek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 7.1: Katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin bulgular

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	105	51
	Erkek	101	49
	Toplam	206	100,0

Araştırma bağlamında medeni duruma ilişkin geliştirilen incelemeler, Tablo 7.2’de gösterildiği üzeredir. Buna göre ifade edilen bulgular değerlendirildiğinde, katılımcıların %36,4’ü bekâr, %59,2’si evli ve %4,4’ü ise boşanmış olarak belirlenmiştir.

Tablo 7.2: Katılımcıların medeni durumlarına ilişkin bulgular

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Medeni durum	Bekar	75	36,4
	Evli	122	59,2
	Boşanmış	9	4,4
	Toplam	206	100,0

Araştırmada çalışma grubunun eğitim durumlarına yönelik değerlendirme yapıldığında, ifade edilen unsurlar Tablo 7.3’de gösterildiği üzeredir. Buna göre %3,4’ü lise mezunu, %2,9’u önlisans mezunu, %69,4’ü lisans mezunu, %24,3’ü ise yüksek lisans mezunu olarak belirlenmiştir.

Tablo 7.3: Katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin bulgular

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Eğitim durumu	Lise mezunu	7	3,4
	Önlisans mezunu	6	2,9
	Lisans mezunu	143	69,4
	Yüksek Lisans Mezunu	50	24,3
	Toplam	206	100,0

Çalışma grubunun mesleklerini isteyerek seçme özelliklerine ilişkin bulgular ise Tablo 7.4’de gösterilmektedir. Bu yönde çalışanların %29,6’sı mesleğini isteyerek seçmemiş, %70,4’ü ise mesleğini isteyerek seçmiştir.

Tablo 7.4: Katılımcıların mesleklerini isteyerek seçme durumlarına ilişkin bulgular

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Mesleğini isteyerek seçme	Hayır	61	29,6
	Evet	145	70,4
	Toplam	206	100,0

Çalışma kapsamında katılımcılara sunulan sorulardan birisi de meslekte çalışma süreleridir. Bu yönde bilgiler Tablo 7.5’de gösterilmektedir. Buna göre katılımcıların %33,5’i 1-5 yıl arası çalışmış, %39,8’i 6-10 yıl, %17’si 11-15 yıl, %9,7’si 16 yıl üzerinde çalışmıştır.

Tablo 7.5: Katılımcıların meslekte çalışma sürelerine ilişkin bulgular

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Meslekte çalışma süreleri	1-5 yıl	69	33,5
	6-10 yıl	82	39,8
	11-15 yıl	35	17,0
	16 yıl ve üzeri	20	9,7
	Toplam	206	100,0

Araştırma kapsamında çalışmış oldukları banka türlerine yönelik bulgular Tablo 7.6’da gösterilmektedir. Buna göre elde edilen bulgularda katılımcıların %48,1’i kamu bankasında, %51,9’u özel bankada çalışıyor.

Tablo 7.6: Katılımcıların çalışmakta oldukları banka türlerine ilişkin bulgular

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Banka türü	Kamu	99	48,1
	Özel	107	51,9
	Toplam	206	100,0

Katılımcıların çalışmakta oldukları kurumdan memnuniyetlerine ilişkin değerlendirmeler Tablo 7.7’de gösterilmektedir. Buna göre katılımcıların %14,1’i çalıştığı kurumdan memnun değil, %39,3’ü kararsız, %46,6’sı ise memnundur.

Tablo 7.7: Katılımcıların buldukları kurumdan memnun olmalarına ilişkin bulgular

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Memnuniyet durumu	Hayır, memnun değilim	29	14,1
	Ne memnunum, ne memnun değilim	81	39,3
	Evet, memnunum	96	46,6
	Toplam	206	100,0

7.2 ÖLÇME ARAÇLARI İLE İLGİLİ FAKTÖR ANALİZİ VE BULGULAR

İş-aile yaşam çatışması, işten ayrılma niyeti ve lider desteği arasındaki ilişkiler incelenmeye başlamadan önce her bir değişkenin faktör yapısı belirlenmiştir. Her bir değişken için faktör analizleri aşağıdaki şekilde yapılmıştır.

7.2.1 Liderlik Destek Ölçeği

Liderlik destek ölçeğindeki 5 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0,963$ olarak oldukça yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0,889>0,60$) örneklem büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi sonucunda tek faktörlü bir yapı ortaya konmuş ve değişkenler tarafından açıklanan toplam varyans %87,19 olarak belirlenmiştir. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre İşten ayrılma niyeti ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 7.8: Liderlik destek ölçeği faktör yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Liderlik destek (Özdeğer=4,36)	Yöneticim samimi ve ulaşılabiliridir.	0,966	%87,19	0,963
	Yöneticim durumuma anlayış gösterir	0,947		
	Çalıştığım işletmede çalışanlar ile yöneticimiz arasında iyi bir iletişim vardır	0,947		
	Yöneticim işler zorlaştığı durumlarda bile güvenilirdir	0,917		
	Çalıştığım işletmede bizlere yöneticimiz tarafından destek verilmektedir	0,890		

Liderlik destek ölçeği faktör analizi değerlendirilmesinde özdeğeri birden büyük faktörlerin ele alınmasına, değişkenlerin faktör içerisindeki ağırlığını gösteren faktör yüklerinin yüksek olmasına dikkat edilmiştir. Ölçeği oluşturan faktörün güvenilirlik katsayısı ve açıklanan varyans oranının yüksek olması ölçeğin güçlü bir faktör yapısına sahip olduğunu göstermiştir. Tek faktörlü yapı altında toplanan 5 maddenin güvenilirliği

alpha= 0,963, açıklanan varyans değeri %87,19 olarak saptanmıştır. Ölçekteki sorular beklendiği gibi ilgili faktöre yüklenmiş ve uluslararası literatürle tutarlılık sağlanmıştır.

7.2.2 İş-Aile Yaşam Çatışması Ölçeği

İş-aile yaşam çatışması ölçeğinde 10 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği alpha=0,93 olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0,886>0,60$) örneklem büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %81,26 olan 2 faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre İş-aile yaşam çatışması ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 7.9: İş-aile yaşam çatışması ölçeği faktör yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
İş-aile yaşam çatışması (Özdeğer=6,137)	İşimin gereksinimleri nedeniyle evde yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum	0,887	%61,37	0,929
	İşimin aldığı zaman aileme karşı sorumluluklarımı yerine getirmemi zorlaştırıyor	0,858		
	İş sorumluluklarım nedeniyle aileme ilgili planlarımı değiştirmek zorunda kalıyorum	0,838		
	İş sorumluluklarımaile ve ev yaşantımı olumsuz olarak etkiliyor	0,836		
	İşimin yarattığı gerginlik ve yük nedeniyle aile yaşantımla ilgili yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum	0,835		
Aile-iş yaşam çatışması (Özdeğer=1,989)	Ev yaşantımın gereksinimleri nedeniyle işimle ilgili çalışmalarımı sonraya bırakmam gerekiyor	0,919	%19,89	0,951
	Aileme karşı sorumluluklarım nedeniyle işimle ilgili yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum	0,911		
	Aile yaşantımın yarattığı gerginlik ve yük işimle ilgili görevlerimi yapma becerimi olumsuz olarak etkiliyor	0,907		
	Aile yaşantım işe zamanında gitmek, günlük iş gereklerini yerine getirmek ve fazla mesaiye kalmak gibi işimle ilgili sorumluluklarımı olumsuz olarak etkiliyor	0,880		
	Ailemin gereksinimleri iş yaşamımı olumsuz olarak etkiliyor	0,779		
Toplam Varyans %81,26				

İş-aile yaşam çatışması ölçeğinin faktör analizi değerlendirilmesinde özdeğeri birden büyük faktörlerin ele alınmasına, değişkenlerin faktör içerisindeki ağırlığını gösteren faktör yüklerinin yüksek olmasına, aynı değişken için faktör yüklerinin birbirine yakın

olmamasına dikkat edilmiştir. Ölçeği oluşturan faktörlerin güvenilirlik katsayıları ve açıklanan varyans oranlarının yüksek olması ölçeğin güçlü bir faktör yapısına sahip olduğunu göstermiştir. Birinci faktörde yer alan maddeler İş-aile yaşam çatışması olarak ele alınmıştır. İş-aile yaşam çatışması faktörünü oluşturan 5 maddenin güvenilirliği $\alpha = 0,929$, açıklanan varyans değeri %61,37 olarak saptanmıştır. İkinci faktörde yer alan maddeler Aile-iş yaşam çatışması olarak ele alınmıştır. Aile-iş yaşam çatışması faktörünü oluşturan 5 maddenin güvenilirliği $\alpha = 0,951$, açıklanan varyans değeri %19,89 olarak saptanmıştır. Ölçekteki sorular beklendiği gibi ilgili faktörlere yüklenmiş ve uluslararası literatürle tutarlılık sağlanmıştır.

7.2.3 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

İşten ayrılma niyeti ölçeğindeki 6 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha = 0,893$ olarak oldukça yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p = 0,000 < 0,05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO = 0,852 > 0,60$) örneklem büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi sonucunda tek faktörlü bir yapı ortaya konmuş ve değişkenler tarafından açıklanan toplam varyans %66,19 olarak belirlenmiştir. Güvenirliğine ilişkin bulunan α ve açıklanan varyans değerine göre İşten ayrılma niyeti ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 7.10: İşten ayrılma niyeti ölçeği faktör yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
İşten ayrılma niyeti (Özdeğer=3,971)	Son zamanlarda işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım	0,902	%66,19	0,893
	Bulabildiğim ilk fırsatta bu kurumdan ayrılacağım	0,878		
	Eğer imkanım olsaydı işimden ayrılırdım	0,864		
	Buraya başladığımdan beri iş değiştirme hakkında ciddi düşüncelerim oldu	0,804		
	Şu an çalıştığım işten daha ideal bir işte çalışmayı tercih ederim	0,717		
	Aktif olarak yeni bir iş arıyorum	0,691		

İşten ayrılma niyeti ölçeğinin faktör analizi değerlendirilmesinde özdeğeri birden büyük faktörlerin ele alınmasına, değişkenlerin faktör içerisindeki ağırlığını gösteren faktör yüklerinin yüksek olmasına dikkat edilmiştir. Ölçeği oluşturan faktörün güvenilirlik katsayısı ve açıklanan varyans oranının yüksek olması ölçeğin güçlü bir faktör yapısına sahip olduğunu göstermiştir. Tek faktörlü yapı altında toplanan 6 maddenin güvenilirliği $\alpha = 0,893$, açıklanan varyans değeri %66,19 olarak saptanmıştır. Ölçekteki sorular beklendiği gibi ilgili faktöre yüklenmiş ve uluslararası literatürle tutarlılık sağlanmıştır.

7.3 ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bu bölümde yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen bulgular ele alınarak değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların “işten ayrılma niyeti” ifadesine orta ($17,73 \pm 6,56$); “İş-aile yaşam çatışması” ifadesine orta ($14,81 \pm 5,38$); “Aile- iş yaşam çatışması” ifadesine ortanın altında ($13,06 \pm 5,99$); “Liderlik destek” ifadesine ortanın ($16,11 \pm 6,06$) üzerinde katıldıkları görülmektedir. Ölçeklerden elde edilen puanların

çarpıklık ve basıklık katsayıları ± 1 aralığında olduğundan normal dağılımdan aşırı bir sapma göstermemektedir.

Tablo 7.11: Çalışanların işten ayrılma niyeti, iş-aile yaşam çatışması, aile-iş yaşam çatışması, liderlik destek ölçek puanlarına ilişkin betimsel istatistikler

	N	Ort	Ss	Çarpıklık	Basıklık	Min.	Max.
İşten ayrılma niyeti	206	17,73	6,56	-0,091	-0,80	6	30
İş-aile yaşam çatışması	206	14,81	5,38	-0,09	-0,69	5	25
Aile-iş yaşam çatışması	206	13,06	5,99	0,34	-0,85	5	25
Liderlik destek	206	16,11	6,06	-0,17	-0,99	5	25

İşten ayrılma niyeti ve iş-aile yaşam çatışması arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r=-0,076$; $p=0,276>0,05$). İşten ayrılma niyeti ve aile-iş yaşam çatışması arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r=-0,022$; $p=0,758>0,05$). İşten ayrılma niyeti ve liderlik destek arasında orta düzeyde, negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=-0,373$; $p=0,000<0,05$). İş-aile yaşam çatışması ve aile-iş yaşam çatışması arasında orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,517$; $p=0,000<0,05$). Liderlik destek ve iş-aile yaşam çatışması arasında düşük düzeyde, negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=-0,211$; $p=0,002<0,05$). Liderlik destek ve aile-iş yaşam çatışması arasında düşük düzeyde, negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=-0,269$; $p=0,002<0,05$).

Tablo 7.12: Çalışanların işten ayrılma niyeti, iş-aile yaşam çatışması, aile-iş yaşam çatışması, liderlik destek ölçek puanları korelasyon analizi

		İşten ayrılma	İş-aile yaşam çatışması	Aile- iş yaşam çatışması	Liderlik destek
İşten ayrılma	r	1,000			
	p	-			
İş-aile yaşam çatışması	r	-0,076	1,000		
	p	0,276	-		
Aile- iş yaşam çatışması	r	-0,022	0,517**	1,000	
	p	0,758	0,000	-	
Liderlik destek	r	-0,373**	-0,211**	-0,269**	1,000
	p	0,000	0,002	0,000	-

**p<0,01

7.4 ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Çalışanların algıladıkları lider desteği ile iş-aile çatışması arasında nedensellik ilişkisi olup olmadığını belirlemek üzere uygulanan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (Tablo 7.13) ($F=9,501$; $p=0,002<0,05$). Ancak iş-aile çatışması düzeyinin belirleyicisi olarak lider desteği ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) oldukça düşük olduğu görülmüştür ($R^2=0,045$). Analiz sonuçları çalışanların algıladıkları lider desteğinin artmasının, iş-aile çatışması düzeyini azaltacağını ortaya koymaktadır. Bu bulgular sonucunda **H1 hipotezi kabul edilmiştir.**

Tablo 7.13: Lider desteğinin iş-aile çatışması düzeyine etkisi

Bağımsız Değişken	İş-Aile Çatışması		
	β	T	p
Sabit	17,828	17,054	0,000
Lider desteği	-0,187	-3,082	0,002
F	9,501		
Model (p)	0,002		
R ²	0,045		

Çalışanların algıladıkları lider desteği ile aile-iş çatışması arasında nedensellik ilişkisi olup olmadığını belirlemek üzere uygulanan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (Tablo 7.14) ($F=15,852$; $p=0,000<0,05$). Ancak aile-iş çatışması düzeyinin belirleyicisi olarak lider desteği ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) oldukça düşük olduğu görülmüştür ($R^2=0,0702$). Analiz sonuçları çalışanların algıladıkları lider desteğinin artmasının, aile-iş çatışması düzeyini azaltacağını ortaya koymaktadır. Bu bulgular sonucunda **H2 hipotezi kabul edilmiştir**.

Tablo 7.14: Lider desteğinin aile-iş çatışması düzeyine etkisi

Bağımsız Değişken	Aile-İş Çatışması		
	β	T	p
Sabit	17,336	15,107	0,000
Lider desteği	-0,266	-3,981	0,000
F	15,852		
Model (p)	0,000		
R ²	0,0702		

Çalışanların algıladıkları lider desteği ile işten ayrılma niyetleri arasında nedensellik ilişkisi olup olmadığını belirlemek üzere uygulanan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=36,953$; $p=0,000<0,05$). İşten ayrılma niyeti düzeyinin belirleyicisi

olarak lider desteği ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) $R^2=0,139$ olduğu görülmüştür. Analiz sonuçları çalışanların algıladıkları lider desteğinin artmasının, işten ayrılma niyeti düzeyini azaltacağını ortaya koymaktadır. Bu bulgular sonucunda **H3 hipotezi kabul edilmiştir.** (Bakınız Tablo 7.15)

Tablo 7.15: Lider desteğinin işten ayrılma niyeti düzeyine etkisi

Bağımsız Değişken	İşten Ayrılma Niyeti		
	β	T	p
Sabit	24,234	20,020	0,000
Lider desteği	-0,404	-5,741	0,000
F	36,953		
Model (p)	0,000		
R²	0,139		

Çalışanların iş-aile atışması düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında nedensellik ilişkisi olup olmadığını belirlemek üzere uygulanan regresyon analizi anlamlı bulunmamıştır (Tablo 7.16) ($F=1,194$; $p=0,276>0,05$). Analiz sonuçları çalışanların iş-aile atışması düzeyleri artışının işten ayrılma niyetlerinde anlamlı bir artışa yol açmayacağını ortaya koymaktadır. Bu bulgulara dayanarak **H4 hipotezi reddedilmiştir.**

Tablo 7.16: İş-aile çatışmasının işten ayrılma niyeti düzeyine etkisi

Bağımsız Değişken	İşten Ayrılma Niyeti		
	β	T	p
Sabit	19,106	14,243	0,000
İş-aile atışması	-0,093	-1,093	0,276
F	1,194		
Model (p)	0,276		
R²	0,006		

Çalışanların aile-iş çatışması düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında nedensellik ilişkisi olup olmadığını belirlemek üzere uygulanan regresyon analizi anlamlı bulunmamıştır ($F=0,095$; $p=0,758>0,05$). Analiz sonuçları çalışanların aile-iş çatışması düzeyleri artışının işten ayrılma niyetlerinde anlamlı bir artışa yol açmayacağını ortaya koymaktadır. Bu bulgulara dayanarak **H5 hipotezi reddedilmiştir**. (Bakınız Tablo 7.19)

Tablo 7.17: Aile-iş çatışmasının işten ayrılma niyeti düzeyine etkisi

Bağımsız Değişken	İşten Ayrılma Niyeti		
	β	T	p
Sabit	18,037	16,385	0,000
Aile-iş çatışması	-0,024	-0,308	0,758
F	0,095		
Model (p)	0,758		
R ²	0,000		

7.5 DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE GERÇEKLEŞTİRİLEN FARK TESTLERİ

7.5.1 Cinsiyet Değişkenine Göre Gerçekleştirilen Fark Testleri

Çalışanların işten ayrılma niyeti, iş-aile yaşam çatışması, aile-iş yaşam çatışması, liderlik destek ölçek puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 7.18: Çalışanların işten ayrılma niyeti, iş-aile yaşam çatışması, aile-iş yaşam çatışması, liderlik destek ölçek puanlarının cinsiyete göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
İşten ayrılma niyeti	Kadın	105	16,86	6,52	1,957	0,052
	Erkek	101	18,63	6,51		
İş-aile yaşam çatışması	Kadın	105	15,08	5,66	-0,722	0,471
	Erkek	101	14,53	5,08		
Aile-iş yaşam çatışması	Kadın	105	13,03	6,63	0,072	0,942
	Erkek	101	13,09	5,28		
Liderlik destek	Kadın	105	16,12	6,39	-0,29	0,977
	Erkek	101	16,10	5,72		

7.5.2 Yaş Değişkenine Göre Gerçekleştirilen Fark Testleri

Çalışanların yaşları 23 ile 50 arasında değişmektedir. Bu veri grubunun ortanca değerine (32) göre çalışanlar 23-31 ve 32-50 olmak üzere iki yaş grubuna ayrılmıştır. İşten ayrılma niyeti, iş-aile yaşam çatışması, aile-iş yaşam çatışması, liderlik destek ölçek puan ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 7.19: Çalışanların işten ayrılma niyeti, iş-aile yaşam çatışması, aile-iş yaşam çatışması, liderlik destek ölçek puanlarının yaşa göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
İşten ayrılma niyeti	23-31 yaş	100	17,49	6,44	-0,505	0,614
	32-50 yaş	106	17,95	6,70		
İş-aile yaşam çatışması	23-31 yaş	100	14,4	5,32	-1,065	0,288
	32-50 yaş	106	15,20	5,43		
Aile-iş yaşam çatışması	23-31 yaş	100	13,43	6,21	0,865	0,388
	32-50 yaş	106	12,71	5,78		
Liderlik destek	23-31 yaş	100	16,51	6,32	0,916	0,361
	32-50 yaş	106	15,74	5,81		

7.5.3 Medeni Durum Değişkenine Göre Gerçekleştirilen Fark Testleri

Medeni durum değişkeni için elde edilen veriler evli (f=122), bekar (f=75) ve boşanmış (f=9) olmak üzere üç grup altında toplanmıştır. Boşanan katılımcı sayısı grup karşılaştırmaları için yetersiz olduğundan medeni durum değişkenine göre ölçek puanları ortalamaları evli ve bekar grupları üzerinden yürütülmüştür. İşten ayrılma niyeti, iş-aile yaşam çatışması, aile-iş yaşam çatışması, liderlik destek ölçek puan ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 7.20: Çalışanların işten ayrılma niyeti, iş-aile yaşam çatışması, aile-iş yaşam çatışması, liderlik destek ölçek puanlarının medeni duruma göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
İşten ayrılma niyeti	Bekar	75	17,41	5,42	-0,748	0,456
	Evli	122	18,12	7,03		
İş-aile yaşam çatışması	Bekar	75	14,69	5,20	-0,130	0,897
	Evli	122	14,80	5,42		
Aile-iş yaşam çatışması	Bekar	75	13,12	6,37	0,156	0,876
	Evli	122	12,98	5,72		
Liderlik destek	Bekar	75	16,25	6,08	0,130	0,897
	Evli	122	16,14	5,91		

7.5.4 Eğitim Durumu Değişkenine Göre Gerçekleştirilen Fark Testleri

Eğitim durumu değişkeni için elde edilen veriler lise (f=7), önlisans (f=6), lisans (f=143) ve yüksek lisans (f=50) mezunları olmak üzere dört grup altında toplanmıştır. Lise ve önlisans mezunlarının sayısı grup karşılaştırmaları için yetersiz olduğundan karşılaştırmalardan çıkarılmıştır. Ölçek puanları karşılaştırmaları lisans ve yüksek lisans olmak üzere iki grup üzerinden yürütülmüştür. İşten ayrılma niyeti, iş-aile yaşam çatışması, aile-iş yaşam çatışması, liderlik destek ölçek puan ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 7.21: Çalışanların işten ayrılma niyeti, iş-aile yaşam çatışması, aile-iş yaşam çatışması, liderlik destek ölçek puanlarının eğitim durumuna göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
İşten ayrılma niyeti	Lisans	143	17,92	6,70	0,578	0,564
	Yüksek Lisans	50	17,30	6,16		
İş-aile yaşam çatışması	Lisans	143	14,55	5,31	-1,168	0,244
	Yüksek Lisans	50	15,58	5,48		
Aile-iş yaşam çatışması	Lisans	143	12,83	5,94	-0,554	0,580
	Yüksek Lisans	50	13,38	6,24		
Liderlik destek	Lisans	143	16,18	6,01	-0,117	0,907
	Yüksek Lisans	50	16,30	6,57		

7.5.5 Mesleğinizi İsteyerek mi Seçtiniz Değişkenine Göre Gerçekleştirilen Fark Testleri

Çalışanların işten ayrılma niyeti, iş-aile yaşam çatışması, aile-iş yaşam çatışması, liderlik destek ölçek puan ortalamalarının mesleklerini isteyerek seçip seçmediklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Bağımsız örneklem t testi sonucunda, meslek seçimi değişkenine göre iş-aile yaşam çatışması ve aile-iş yaşam çatışması grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$) ancak işten ayrılma niyet ($t_{[204]} = -2,707$, $p < 0,05$) ve liderlik destek ($t_{[204]} = 3,053$, $p < 0,05$) puan ortalamaları ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir. Mesleğini istemeyerek seçenlerin işten ayrılma niyeti ($\bar{X} = 19,06$) ortalamaları, mesleğini isteyerek seçenlerden ($\bar{X} = 16,93$) daha yüksektir. Bu bulgu mesleğini istemeyerek seçenlerin işten ayrılma eğilimlerinin, mesleğini isteyerek seçenlerden daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra mesleğini isteyerek seçenlerin liderlik destek ($\bar{X} = 16,93$) algıları puan ortalamaları, mesleğini istemeyerek seçenlerden ($\bar{X} = 14,16$) daha yüksektir. Bu bulgu

mesleğini isteyerek seçenlerin algıladıkları liderlik desteğinin, mesleğini istemeyerek seçenlerden daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 7.22: Çalışanların işten ayrılma niyeti, iş-aile yaşam çatışması, aile-iş yaşam çatışması, liderlik destek ölçek puanlarının meslek seçimi durumuna göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p	Fark
İşten ayrılma niyeti	İsteyerek/Evet	145	16,93	6,77	-2,707	0,007	2>1
	İstemeyerek/Hayır	61	19,06	5,65			
İş-aile yaşam çatışması	İsteyerek/Evet	145	14,80	5,63	-0,044	0,965	
	İstemeyerek/Hayır	61	14,84	4,77			
Aile-iş yaşam çatışması	İsteyerek/Evet	145	12,91	6,17	-0,545	0,586	
	İstemeyerek/Hayır	61	13,41	5,58			
Liderlik destek	İsteyerek/Evet	145	16,93	6,19	3,053	0,003	1>2
	İstemeyerek/Hayır	61	14,16	5,30			

7.5.6 Meslekte Çalışma Süresi Değişkenine Göre Gerçekleştirilen Fark Testleri

İşten ayrılma niyeti, iş-aile yaşam çatışması, aile-iş yaşam çatışması, liderlik destek ölçek puan ortalamalarının meslekte çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 5.20'de sunulmuştur. Analiz sonuçlarına göre işten ayrılma niyeti ve liderlik destek algıları grup puan ortalamaları arasındaki fark meslekte çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermezken ($p>0,05$), iş-aile yaşam çatışması ($F_{[3,202]} = 3,476$, $p<0,017$) ve aile-iş yaşam çatışması ($F_{[3,202]} = 3,219$, $p<0,024$) puan ortalamaları ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir. Mesleğinde çalışma süresi 11-15 yıl arası olanların iş-aile yaşam çatışması ortalamaları ($\bar{X} = 17,29$), 6-10 yıl olanlara göre ($\bar{X}=13,87$) anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu bulgu çalışma süresi 11-15 yıl arası olan katılımcıların, 6-10 yıl olanlara göre daha fazla iş-aile yaşam çatışması yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra mesleğinde çalışma süresi 11-15 yıl

arası olanların aile-iş yaşam çatışması ortalamaları ($\bar{X} = 15,14$), 16 yıl ve üzeri olanlara göre ($\bar{X} = 10,30$) anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu bulgu çalışma süresi 11-15 yıl arası olan katılımcıların, 16 yıl ve üzeri olanlara göre daha fazla aile-iş yaşam çatışması yaşadıklarını ortaya koymaktadır.

Tablo 7.23: Çalışanların işten ayrılma niyeti, iş-aile yaşam çatışması, aile-iş yaşam çatışması, liderlik destek ölçek puanlarının meslekte çalışma süresine göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İşten ayrılma niyeti	1-5 yıl	69	17,19	6,47	2,435	0,066	
	6-10 yıl	82	19,15	6,66			
	11-15 yıl	35	16,60	5,74			
	16 yıl ve üzeri	20	15,75	7,11			
İş-aile yaşam çatışması	1-5 yıl	69	14,80	5,42	3,476	0,017	3>2
	6-10 yıl	82	13,87	5,26			
	11-15 yıl	35	17,29	4,64			
	16 yıl ve üzeri	20	14,40	5,92			
Aile-iş yaşam çatışması	1-5 yıl	69	13,42	6,56	3,219	0,024	3>4
	6-10 yıl	82	12,54	5,49			
	11-15 yıl	35	15,14	5,93			
	16 yıl ve üzeri	20	10,30	4,90			
Liderlik destek	1-5 yıl	69	16,09	6,67	0,349	0,790	
	6-10 yıl	82	16,15	6,17			
	11-15 yıl	35	15,46	4,90			
	16 yıl ve üzeri	20	17,20	5,45			

7.5.7 Çalıştığınız Bankanın Türü Nedir Değişkenine Göre Gerçekleştirilen Fark Testleri

Çalışanların işten ayrılma niyeti, iş-aile yaşam çatışması, aile-iş yaşam çatışması, liderlik destek ölçek puan ortalamalarının banka türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 7.24: Çalışanların işten ayrılma niyeti, iş-aile yaşam çatışması, aile-iş yaşam çatışması, liderlik destek ölçek puanlarının banka türüne göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
İşten ayrılma niyeti	Özel	107	18,25	7,07	1,194	0,234
	Kamu	99	17,16	5,94		
İş-aile yaşam çatışması	Özel	107	14,76	5,75	-0,149	0,882
	Kamu	99	14,87	4,97		
Aile-iş yaşam çatışması	Özel	107	13,22	6,47	0,390	0,697
	Kamu	99	12,89	5,46		
Liderlik destek	Özel	107	16,50	6,30	0,968	0,334
	Kamu	99	15,69	5,78		

7.5.8 Çalıştığınız Kurumdan Memnunuz Değişkenine Göre Gerçekleştirilen Fark Testleri

İşten ayrılma niyeti, iş-aile yaşam çatışması, aile-iş yaşam çatışması, liderlik destek ölçek puan ortalamalarının kurum memnuniyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 7.24'te sunulmuştur. Analiz sonuçlarına göre iş-aile yaşam çatışması ve aile-iş yaşam çatışması grup puan ortalamaları arasındaki fark çalışanların kurum memnuniyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermezken ($p>0,05$), işten ayrılma niyeti

($F_{[2,203]} = 42,153$, $p < 0,000$) ve liderlik destek algıları ($F_{[2,203]} = 17,881$, $p < 0,000$) puan ortalamaları ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir. Çalıştığı kurumdan memnun olmayan çalışanların işten ayrılma niyetleri ($\bar{X} = 23,83$), kararsız ($\bar{X} = 19,72$) (ne memnun, ne memnun değil) ve memnun olanlara ($\bar{X} = 14,21$) göre daha düşüktür. Bunun yanı sıra kararsız olanların işten ayrılma niyetleri puan ortalamaları, işyerinden memnun olanlara göre daha yüksektir. Bu bulgular işinden memnun olmayan çalışanların, kararsız ve işinden memnun olanlara göre işten ayrılmayı daha fazla istediklerini göstermektedir. Ayrıca bulunduğu kurumdan memnun olan ($\bar{X} = 18,19$) çalışanların algıladıkları liderlik desteği, kararsız ($\bar{X} = 15,17$) (ne memnun, ne memnun değil) ve memnun olmayanlara ($\bar{X} = 11,31$) göre daha yüksektir. Bunun yanı sıra memnuniyet olarak kararsız olan çalışanların algıladıkları liderlik desteği puan ortalamaları, işyerinden memnun olmayanlara göre daha yüksektir. Bu bulgular işyerinden memnun olan çalışanların, kararsız ve memnun olmayanlara göre liderlik destek algılarının daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 7.25: Çalışanların işten ayrılma niyeti, iş-aile yaşam çatışması, aile-iş yaşam çatışması, liderlik destek ölçek puanlarının çalıştığınız kurumdan memnun musunuz değişkenine göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İşten ayrılma niyeti	Evet memnunum	96	14,21	5,64	42,153	0,000	3>1
	Ne memnun, ne memnun değilim	81	19,72	4,90			3>2
	Hayır, memnun değilim	29	23,83	6,80			2>1
İş-aile yaşam çatışması	Evet memnunum	96	14,74	5,74	0,033	0,967	
	Ne memnun, ne memnun değilim	81	14,81	4,77			
	Hayır, memnun değilim	29	15,03	5,91			
Aile-iş yaşam çatışması	Evet memnunum	96	13,03	6,49	0,050	0,951	
	Ne memnun, ne memnun değilim	81	12,98	5,66			
	Hayır, memnun değilim	29	13,38	5,32			
Liderlik destek	Evet memnunum	96	18,19	5,89	17,881	0,000	1>2
	Ne memnun, ne memnun değilim	81	15,37	5,55			1>3
	Hayır, memnun değilim	29	11,31	6,06			2>3

Yapılan analizler sonucunda iş-aile çatışması düzeyi ; cinsiyetiniz, yaşınız, medeni durumunuz, eğitim durumunuz, mesleği isteyerek mi seçtiniz, çalıştığınız bankanın türü nedir, çalıştığınız kurumdan memnun musunuz, değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.($p>0,05$)

Tablo 7.23’de yer alan analiz sonuçlarına göre meslekte çalışma süreniz değişkeni ile iş-aile yaşam çatışması ($F_{[3,202]} = 3,476$, $p < 0,017$) puan ortalaması istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir. Mesleğinde çalışma süresi 11-15 yıl arası olanların iş-aile yaşam çatışması ortalamaları ($\bar{X} = 17,29$), 6-10 yıl olanlara göre ($\bar{X} = 13,87$) anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu bulgu çalışma süresi 11-15 yıl arası olan katılımcıların, 6-10 yıl olanlara göre daha fazla iş-aile yaşam çatışması yaşadıklarını ortaya koymaktadır.

Farklılık analizine ilişkin bilgiler Tablo 7.26’de özetlenmiştir.

Tablo 7.26: İş aile çatışması ve demografik özelliklere ilişkin farklılık analizi

Demografik Özellikler	İş Aile Çatışması
Cinsiyetiniz	Farklılık yok
Yaşınız	Farklılık yok
Medeni durumunuz	Farklılık yok
Eğitim durumunuz	Farklılık yok
Mesleğinizi isteyerek mi seçtiniz	Farklılık yok
Meslekte çalışma süreniz	Farklılık var
Çalıştığınız bankanın türü nedir	Farklılık yok
Çalıştığınız kurumdan memnun musunuz	Farklılık yok

Yapılan analizler sonucunda aile-iş çatışması düzeyi ; cinsiyetiniz, yaşınız, medeni durumunuz, eğitim durumunuz, mesleği isteyerek mi seçtiniz, çalıştığınız bankanın türü nedir, çalıştığınız kurumdan memnun musunuz, değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($p > 0,05$)

Tablo 7.23’de yer alan analiz sonuçlarına göre mesleğinizde çalışma süreniz değişkeni ile aile-iş yaşam çatışması ($F_{[3,202]} = 3,219$, $p < 0,024$) puan ortalaması istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir. Mesleğinde çalışma süresi 11-15 yıl arası olanların

aile-iş yaşam çatışması ortalamaları ($\bar{X} = 15,14$), 16 yıl ve üzeri olanlara göre ($\bar{X} = 10,30$) anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu bulgu çalışma süresi 11-15 yıl arası olan katılımcıların, 16 yıl ve üzeri olanlara göre daha fazla aile-iş yaşam çatışması yaşadıklarını ortaya koymaktadır.

Farklılık analizine ilişkin bilgiler Tablo 7.27’de özetlenmiştir.

Tablo 7.27: Aile-iş çatışması ve demografik özelliklere ilişkin farklılık analizi

Demografik Özellikler	Aile İş Çatışması
Cinsiyetiniz	Farklılık yok
Yaşınız	Farklılık yok
Medeni durumunuz	Farklılık yok
Eğitim durumunuz	Farklılık yok
Mesleğinizi isteyerek mi seçtiniz	Farklılık yok
Meslekte çalışma süreniz	Farklılık var
Çalıştığınız bankanın türü nedir	Farklılık yok
Çalıştığınız kurumdan memnun musunuz	Farklılık yok

Yapılan analizler sonucunda lider desteği düzeyi ; cinsiyetiniz, yaşınız, medeni durumunuz, eğitim durumunuz, meslekte çalışma süreniz, çalıştığınız bankanın türü nedir, değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.($p > 0,05$)

Tablo 7.22’de yer alan analiz sonuçlarına göre mesleğinizi isteyerek mi seçtiniz değişkeni ile liderlik destek ($t_{[204]} = 3,053$, $p < 0,05$) puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir. Mesleğini isteyerek seçenlerin liderlik destek ($\bar{X} = 16,93$) algıları puan ortalamaları, mesleğini istemeyerek seçenlerden ($\bar{X} = 14,16$) daha yüksektir. Bu bulgu mesleğini isteyerek seçenlerin algıladıkları liderlik desteğinin, mesleğini istemeyerek seçenlerden daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 7.25’ de yer alan analiz sonuçlarına göre çalıştığınız kurumdan memnun musunuz değişkeni ile liderlik destek algıları ($F_{[2,203]} = 17,881$, $p < 0,000$) puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir. Çalıştığı kurumdan memnun olan ($\bar{X} = 18,19$) çalışanların algıladıkları liderlik desteği, kararsız ($\bar{X} = 15,17$) (ne memnun, ne memnun değil) ve memnun olmayanlara ($\bar{X} = 11,31$) göre daha yüksektir. Bunun yanı sıra memnuniyet olarak kararsız olan çalışanların algıladıkları liderlik desteği puan ortalamaları, işyerinden memnun olmayanlara göre daha yüksektir. Bu bulgular işyerinden memnun olan çalışanların, kararsız ve memnun olmayanlara göre liderlik destek algılarının daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Farklılık analizine ilişkin bilgiler tablo 7.28’de özetlenmiştir.

Tablo 7.28: Lider desteği ve demografik özelliklere ilişkin farklılık analizi

Demografik Özellikler	İş Aile Çatışması
Cinsiyetiniz	Farklılık yok
Yaşınız	Farklılık yok
Medeni durumunuz	Farklılık yok
Eğitim durumunuz	Farklılık yok
Mesleğinizi isteyerek mi seçtiniz	Farklılık var
Meslekte çalışma süreniz	Farklılık yok
Çalıştığınız bankanın türü nedir	Farklılık yok
Çalıştığınız kurumdan memnun musunuz	Farklılık var

8. SONUÇ

İş-aile çatışması, çalışanların iş ve aileye yönelik sorumluluklarını yerine getirmede sorunlar yaşamasına yönelik durumu ifade etmektedir. Çalışanlar sorumluluklarını yerine getiremediğinde bireylerde mutsuzluk ve yaşam tatminlerinde azalmalar meydana gelebilmektedir. Bu durumda çalışanda gözlemlenen en önemli niteliksel etki, işten ayrılma niyetinin oluşması durumudur. İşten ayrılma niyetinin bireyde oluşmasında, aileye yönelik sorumluluklar düşmekle birlikte iş ortamına da çeşitli yükümlülükler oluşturmaktadır. Bu yönde önemli yükümlülük lidere düşen sorumluluklardır. Liderlerin çalışanları anlaması ve çalışanlara sorumluluklarına göre iş yüklemesi yapması, bu temelde önemli bir çerçeve oluşturmaktadır.

Araştırmamız finans sektörünün vazgeçilmezi olan özel ve kamu banka çalışanları ile yapılmıştır. Günümüz rekabet koşullarından kaynaklı banka çalışanları yoğun iş temposuyla çalışmaktadır. Çalışanlar zamanın çoğunu işyerinde geçirdiklerinden dolayı yoğun iş temposu nedeniyle kimi zaman iş aile çatışması yaşayabilmektedirler. Bu durumda lider desteğinin önemi oldukça büyüktür. Liderler bu durumu iyi yönetebildiğinde iş aile-aile çatışması en aza indirgenebilmektedir. Lider desteği olmadığında kişide işten ayrılma niyeti oluşabilmektedir.

Banka çalışanlarına yönelik yaptığımız bu araştırmada çalışanların liderlerinden iş aile çatışması yaşadığında destek görüp görmediği, iş aile çatışması sonucunda işten ayrılma niyetinin olup olmadığı, lider desteğinin işten ayrılma niyetinde etkili olup olmadığı araştırılmıştır. Aynı zamanda iş aile çatışmasının ve lider desteğinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Çalışmamızın analiz sonuçlarına bakıldığında çalışanların algıladıkları lider desteği ile iş-aile çatışması arasında nedensellik ilişkisi olup olmadığını belirlemek üzere uygulanan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur. Ancak iş-aile çatışması düzeyinin belirleyicisi olarak lider desteği ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) oldukça düşük olduğu görülmüştür. Analiz sonuçları çalışanların algıladıkları lider desteğinin

artmasının, iş-aile aile-iş çatışması düzeyini azaltacağını ortaya koymaktadır. Bu bulgular sonucunda H1 ve H2 hipotezi kabul edilmiştir. Bu bulgu benzer çalışmalarla uyumludur.

Çelik, Turunç (2010), Bernas ve Major (2000), Demircan ve Turunç (2017) Frye ve Breaugh (2004)'un yapmış oldukları çalışmaların analiz sonuçları incelendiğinde çalışanların algıladıkları lider desteğinin iş-aile çatışma düzeylerini anlamlı olarak etkilediği ve lider desteği arttıkça çatışma düzeylerini azalttığı tespit edilmiştir.

Çalışmamızda çalışanların algıladıkları lider desteği ile işten ayrılma niyetleri arasında nedensellik ilişkisi olup olmadığını belirlemek üzere uygulanan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur. İşten ayrılma niyeti düzeyinin belirleyicisi olarak lider desteği ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) olduğu görülmüştür. Analiz sonuçları çalışanların algıladıkları lider desteğinin artmasının, işten ayrılma niyeti düzeyini azaltacağını ortaya koymaktadır. Bu bulgular sonucunda H3 hipotezi kabul edilmiş ve benzer çalışmalarla benzerlik göstermiştir.

Şahin (2011) ve Afacan Fındıklı (2014) yaptığı araştırma sonucunda, lider üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Yabancı kaynaklara bakıldığında yine lider üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. (Şahin 2011 Akt. Ferris, 1985; 781; Gerstner ve Day, 1997; 835; Graen ve diğerleri, 1982; 871; Vecchio ve Gobdel, 1984; 16; Wilhelm ve diğerleri, 1993; 538)

Çalışanların iş-aile aile-iş çatışması düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında nedensellik ilişkisi olup olmadığını belirlemek üzere uygulanan regresyon analizi anlamlı bulunmamıştır. Analiz sonuçları çalışanların iş-aile çatışması düzeyleri artışının işten ayrılma niyetlerinde anlamlı bir artışa yol açmayacağını ortaya koymaktadır. Bu bulgulara dayanarak H4 ve H5 hipotezi reddedilmiştir. Hasyurt (2017) İstanbul'da enerji sektöründe faaliyet gösteren Türk ve Çinli toplam 60 çalışan ile yaptığı benzer çalışmada işten ayrılma niyeti ile iş-aile çatışması ve yine işten ayrılma niyeti ile aile-iş çatışması arasında negatif yönlü ve anlamlı olmayan bir ilişki olduğunu tespit

etmiştir ve çalışmamız ile uyumludur. Fakat araştırma sonucumuz Erdilek Karabay (2015) ve Seçilmiş ve Kılıç (2017) tarafından yapılan araştırmalarla farklılık göstermiştir. Erdilek Karabay (2015) ve Seçilmiş ve Kılıç (2017)'in yaptıkları araştırma sonucuna göre iş aile çatışması ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Araştırmamızın diğer çalışmalardan farklılık göstermesinin nedeni şu şekilde açıklayabiliriz. İşsizliğin yaşandığı günümüz şartlarında banka çalışanları yeni bir iş bulamama korkusu nedeniyle işlerine devam etmekte ve kişi ailesinin desteğiyle biraz fedakarlık yaparak işsizlik ortamında işine sahip çıkmaya çalışmaktadır. Çalışmamızda bankacılık sektöründe iş aile-aile iş çatışması ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki direk incelenmiştir. Fakat iş aile-aile iş çatışması ile işten ayrılma niyeti ilişkisi çalışanın performansı, işe bağlılığı, iş tatmini, özdeşleşme gibi aracı değişkenler ile ele alındığında farklı sonuçlar elde edileceği ve işten ayrılma niyetini etkileyeceği düşünülmektedir.

Çalışmamızda iş aile aile iş çatışması düzeyi ile lider desteğini demografik değişkenlerle inceledik. İş aile aile iş çatışması düzeyi kişinin meslekte çalışma süresiyle farklılık göstermiş diğer değişkenlerle göstermemiştir. Mesleğinde çalışma süresi 11-15 yıl arası olanların aile-iş yaşam çatışması ortalamaları, 16 yıl ve üzeri olanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu bulgu çalışma süresi 11-15 yıl arası olan katılımcıların, 16 yıl ve üzeri olanlara göre daha fazla aile-iş yaşam çatışması yaşadıklarını ortaya koymaktadır. 11-15 yıl arası çalışan profillerini incelediğimizde bu kişiler ortalama 35-40 yaşlarındadırlar. Bu yaştaki kişilerin okul öncesi ve ilköğretim çağında çocukları olduğunu varsayarsak iş aile-aile iş çatışması yaşayabileceği düşünülmektedir. Bu yaştaki çocuklar ebeveynlerinden daha fazla ilgiye muhtaçtırlar. Çalışanlar iş koşulları nedeniyle çocuklarının beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayamadığında, çocuklarıyla fazla zaman geçiremediklerinde iş aile-aile iş çatışması yaşayabilmektedirler.

Lider desteğide mesleğinizi isteyerek mi seçtiniz ve çalıştığınız kurumdan memnun musunuz değişkenleri ile istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermiş diğer

değişkenlerle farklılık göstermemiştir. Mesleğini isteyerek seçenlerin liderlik destek algıları puan ortalamaları, mesleğini istemeyerek seçenlerden daha yüksektir. Bu bulgu mesleğini isteyerek seçenlerin algıladıkları liderlik desteğinin, mesleğini istemeyerek seçenlerden daha yüksek olduğunu göstermektedir. Çalıştığınız kurumdan memnun musunuz değişkeni ile liderlik destek algıları puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir. Çalıştığı kurumdan memnun olan çalışanların algıladıkları liderlik desteği, kararsız (ne memnun, ne memnun değil) ve memnun olmayanlara göre daha yüksektir. Bunun yanı sıra memnuniyet olarak kararsız olan çalışanların algıladıkları liderlik desteği puan ortalamaları, işyerinden memnun olmayanlara göre daha yüksektir. Bu bulgular işyerinden memnun olan çalışanların, kararsız ve memnun olmayanlara göre liderlik destek algılarının daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Bu araştırmanın çalışanların gördükleri lider desteğinin ne kadar önemli olduğunu göstermesi açısından yararlı bilgiler sunduğu düşünülmektedir. Literatüre bakıldığında lider desteği aile iş çatışması-iş aile çatışması ve işten ayrılma niyeti ile ilgili bankacılık sektöründe çok fazla çalışma yapılmadığı tespit edilmiştir. Günümüz çalışma hayatında bankaların yerinin gün geçtikçe çok daha fazla önem kazandığı da göz önüne alındığında, gerek istihdam edilen çalışan sayısının fazlalığı gerekse iş gücü devrinin özellikle fazla olması bu sektörde daha fazla araştırma yapılması gerektiğini ortaya çıkarmıştır.

Ayrıca bu çalışma sadece İstanbul'daki özel ve kamu banka çalışanlarına yapılmıştır. Bundan sonra benzer konuda yapılacak çalışmalarda tüm iller ve ilçelerdeki banka çalışanlarına ulaşılması ve bu çalışanlar üzerinde daha geniş örneklem kitlesi ile araştırma yapılması araştırmacılar açısından çok daha farklı sonuçlar ortaya çıkarabilecektir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Bolat, T., Seymen, O.A., Bolat, O.İ. ve Barış, E., 2008. *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Detay Yayınları.

Bozkurt, Ö. ve Ergun, T. 2008. *Kamu yönetimi sözlüğü (Fransızca ve İngilizce Karşılıklarıyla)*. 2. Baskı. Ankara: TODAİE Yayınları.

Cascio, W., 1991. *Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations*. 3. Edition. Boston: PWS Kent.

Ekici, K.M., 2006. *Vizyoner liderlik*. 1. Baskı. Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.

Eroğlu, F., 2009. *Davranış bilimleri*. 15. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Fındıkçı, İ., 2009. *Bir gönül yolculuğu hizmetkâr liderlik*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Genç, N., 2004. *Yönetim ve organizasyon*. 4. Baskı. Ankara: Seçkin Basım.

Güney, S., 2000. *Yönetim ve organizasyon el kitabı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Gürgen, H., 1997. *Örgütlerde iletişim kalitesi*. İstanbul: Der Yayınevi.

Kaynak, T., 1990. *Organizasyonel davranış ve yönlendirilmesi*. 2. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Keçecioğlu, T., 2003. *Lider ve liderlik*. İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.

Keser, A., 2014. *Gelenek ve güncel boyutlarıyla iş stresi kaynakları*. Ankara: Türk Metal Yayınları.

- Koçel, T., 2001. *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Noe, R.A., 2002. *Employee training and development*. USA: McGraw-Hill Companies.
- Northouse, P.G., 2007. *Leadership: Theory and practice*. 4. Edition. California: SAGE Publications.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N., 2000. *Etkili yönetim becerileri*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T., 2001. *İşletme*. Bursa: Ezgi Yayınları.
- Schermerhorn, A.R., Hunt, J.G. and Osborn, R.N., 1994. *Managing organizational behavior*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Sökmen, A., 2010. *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tosi, H.L., Mero, N.P. and Rizzo, J.R., 2001. *Managing organizational behavior*. Cambridge: Blackwell Publishers Ltd.
- Yukl, A.G., 1998. *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

Sürekli Yayınlar

Abelson, M.A., 1987. Examination of avoidable and unavoidable turnover. *Journal of Applied Psychology*, **72**(3), pp. 382-386.

Afacan Fındıklı M. 2014 Algılanan Lider Desteği ve Algılanan Örgütsel Destek İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Özdeşlemenin Aracılık Rolü: İstanbul'da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi Yıl : 25 Sayı : 77 Aralık 2014

Akbolat, M., Işık, O. ve Yılmaz, A., 2013. Dönüşümcü liderlik davranışının motivasyon ve duygusal bağlılığa etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 11, ss. 35-50.

Aktaş, M. ve Sargut, A.S., 2011. İzleyicilerin kültürel değerlerine göre liderliğe duyulan gereksinme nasıl farklılaşır?: Kuramsal bir çerçeve. *Amme İdare Dergisi*, **44**(4), ss. 145-163.

Amanvermez, Y. ve Denizli, S., 2016. İş ve aile çatışmasını yönetme öz-yeterliliği ölçeği Türkçe formunun uyarlanması: Yapı geçerliği ve güvenirlik çalışması. *Ege Eğitim Dergisi*, **17**(1), ss. 1-17.

Anafarta, N., 2015. Algılanan örgütsel destek ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: İş tatmininin aracılık rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, **26**(79), ss. 112-130.

Arslan, M., 2012. İş-aile ve aile-iş çatışmalarının kadın çalışanların iş doyumları üzerindeki etkisi. *Birey ve Toplum*, **2**(3), ss. 99-113.

Atılhan, N., 2006. E-liderlik : E-liderlik özelliklerinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *İşletme Fakültesi Dergisi*, **7**(1), ss. 19-40.

- Avcı, Ö. ve Aydoğdu, İ., 2016. Belediye başkanı adaylarının liderlik algıları: Bir vaka incelemesi. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, **XI(I)**, ss. 71-82.
- Avcı, U. ve Topaloğlu, C., 2009. Hiyerarşik kademelere göre liderlik davranışlarını algılama farklılıkları: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **11(16)**, ss. 1-21.
- Baykal, B., 2014. Çalışma saatleri iş-aile çatışması açısından belirleyici midir? Erkek çalışanlar açısından bir inceleme. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, **5(2)**, ss. 10-23.
- Baysal, A.C., 1984. İşletmelerde işgücü devri sorunu. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **6**, ss. 81-97.
- Bernas ve Major, 2000'den akt. Çelik ve Turunç a.g.m. s.22
- Bowen, D.E., 1982. Some unintended consequences of intention to quit. *Academy of Management Review*, **7(2)**, pp. 205-211.
- Bozkurt, Ö. ve Göral, M., 2012. Modern liderlik tarzlarının yenilik stratejilerine etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, **13(4)**, ss. 1-14.
- Bruck, C.S., Allen, T.D. and Spector, P.E., 2002. The relation between work-family conflict and job satisfaction: A finer-grained analysis. *Journal of Vocational Behavior*, **60(3)**, pp. 336-353.
- Bulut, Y. ve Bakan, İ. Yönetici ve yöneticilik üzerine Kahramanmaraş kentinde bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, **5(9)**, ss. 63-89.

- Cardenas, R.A. and Major, D.A., 2005. Combining employment and breastfeeding: Utilizing a work-family conflict framework to understand obstacles and solutions. *Journal of Business and Psychology*, **20**(1), pp. 31-51.
- Cicei, C.C., 2012. Occupational stress and organizational commitment in Romanian Public Organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, **33**, pp. 1077-1081.
- Coomber, B. and Barriball, L., 2007. Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover or hospital-based nurses: A review of the research literature. *International Journal of Nursing Studies*, **44**, pp. 297-314.
- Çarıkçı, İ.H., 2004. Hizmet işletmelerinde çalışan kamu ve özel sektör personelinin iş tatminlerinin karşılaştırılması. *Amme İdaresi Dergisi*, **37**(4), ss. 83-95.
- Çarıkçı, İ.H. ve Çelikkol, Ö., 2009. İş-aile çatışmasının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **9**, ss. 153-170.
- Çelik, M. ve Turunç, Ö., 2010. Lider desteğinin çalışanların iş-aile yaşam çatışması ve iş performansına etkisi: Savunma sektöründe bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **14**(1), ss. 19-41.
- Çelik, V., 1999. Eğitimde dönüşümcü liderlik. *QUZ*, ss. 1-22.
- Çetin, N., 2008. Kuramsal liderlik özümlemelerinin ışığında, okul müdürlüğü ve eğitilebilir durumsal liderlik özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, **1**, ss. 74-84.
- De Vries, R.E., Roe, R.A. and Taillieu, T.C.B., 2002. Need for leadership as a moderator of the relationships between leadership and individual outcomes. *Leadership Quarterly*, **13**(2), pp. 121-137.

- Dedeoğlu, B.B., elik, S., İnanır, A. ve Altay, H., 2016. Etik liderlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkide: Cinsiyet ve çalışma süresinin farklılaştırıcı (moderate) rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, **14**(4), ss. 45-70.
- Demircan P. Ve Turunç Ö. 2017 İş-Aile atışması-Duygusal Emek İlişkisinde Lider Desteğinin Rolü: Eğitim Üzerine Bir Araştırma. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl 2017, Cilt 4, Sayı 1, Sayfalar 41 - 76
- Efeoğlu, E. ve Özgen, H., 2007. İş-aile yaşam çatışmasının iş stresi, iş doyumu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: İlaç sektöründe bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **16**(2), ss. 237-254.
- Elloy, D.F., 2004. Antecedents of work-family conflict among dual-career couple: An Australian study. *Cross Cultural Management*, **11**(4), ss. 17-27.
- Erdem, H. ve Kalkın Erkan, G., 2015. Kamu çalışanlarının yaşadıkları iş-aile ve aile-iş çatışmasının iş tatminsizliğine olan etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü. *The Journal of Academic Social Science Studies*, **37**, ss. 351-369
- .
- Erdilek Karabay M. (2015) Sağlık Personelinin İş Stresi, İş- Aile atışması Ve İş-Aile-Hayat Tatminlerine Yönelik Algularının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt: 13, Sayı: 26, ss. 113-134*
- Erkenekli, M., 2001. Rol kavramı ve örgütsel rol modeli. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, **11**(1), ss. 43-57.
- Frye Breaugh 2004'den akt.elik ve Turunç a.g.m. s23
- Geartner, S., 1999. Structural determinants of job satisfaction and organizational commitmentin turnover models. *Human Resource Management Review*, **9**(4), pp. 479-493.

- Greenhaus, J. and Beutell, N.J., 1985. Sources of conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review*, **10**(1), pp. 76-88.
- Güçlü, N., 2001. Stres yönetimi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, **21**(1), ss. 91-109.
- Gülmez, H., 2013. Çalışanların yaşam kalitesini etkileyen faktörler. *Turkish Journal of Family Medicine and Primary Care*, **7**(4), ss. 74-82.
- Hepkon, Z., 2003. Kurumsal kimlik inşasını belirleyen faktörler: Bir literatür taraması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, **4**, ss. 175-211.
- Irgens, O.M., 1995. Situational leadership: A modification Hersey and Blanchard. *Leadership & Organization Development Journal*, **16**(2).
- Jantzi, D. and Leithvood, K., 1996. Toward an explanation of variation in teachers perceptions of transformational school leadership. *Educational Administration Quarterly*, **32**(4).
- Jenkins, J.M., 1993. Self-monitoring and turnover: The impact of personality on intent to leave. *Journal of Organizational Behavior*, **14**, pp. 83-91.
- Jung, J. and Kim, Y., 2012. Causes of newspaper firm employee burnout in Korea and Its impact on organizational commitment and turnover intention. *The International Journal of Human Resource of Management*, **23**(17), pp. 3636-3651.
- Karabey, C.N. ve İşcan, Ö.F., 2007. Örgütsel özdeşleşme, örgütsel imaj ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, **21**(2), ss. 231-241.

- Karapınar, P.B., İlsev, A. ve Ergeneli, A., 2006. İş-aile ve aile-iş çatışmasına etki eden demografik değişkenler ve bu çatışmalar arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **24**(2), ss. 85-108.
- Karcıoğlu, F., Timuroğlu, M.K. ve Çınar, O., 2009. Örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkisi –bir uygulama-. *Yönetim*, 63, ss. 59-76.
- Kinunen, U. ve Mauno, S., 1998. Antecedents and outcomes of work-family conflict among employed women and men in finland. *Human Relations*, **51**(2), pp. 157-177.
- Kitapçı, H., Kaynak, R. ve Ökten, S.S., 2013. Güçlendirmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi: Kamu ve özel sektörde mukayeseli bir araştırma. *International Review of Economics and Management*, **1**(1), ss. 49-73.
- Küçüközkan, Y., 2015. Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, **1**(2), ss. 86-115.
- Luk, D.M. ve Shaffer, M.A., 2005. Work and family domain stressors and support: Within and cross-domain influences ob work-family conflict. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, pp. 489-508.
- Marchese, M.C., Bassham, G. and Ryan, J., 2002. Work-family conflict: A virtue ethics analysis. *Journal of Business Ethics*, 40, pp. 145-154.
- Mobley, W.H., 1982. Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of Management Review*, **7**(1), pp. 11-116.
- Noe, R.A. and Wilk, S.L., 1993. Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities. *Journal of Applied Psychology*, **78**(2), pp. 291-302.

- Nohe, C. & Sonntag, K. 2014. "Work Family Conflict Social Support And Turnover Intentions A Longitudinal Study," *Journal Of Vocational Behavior*, C:82, ss. 1-12.
- Noor, N.M., 2004. Work-family conflict, work-and family- role salience, and women's well being. *The Journal of Social Psychology*, 144(4), pp. 389-405.
- Önen, S.M. ve Kanayran, H.G., 2015. Liderlik ve motivasyon: Kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum*, 5(10), ss. 43-63.
- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S., 2013. Örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: Güney Afrika Cumhuriyeti'nde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), ss. 335-358.
- Özdevecioğlu, M. ve Çakmak Doruk, N., 2009. Organizasyonlarda iş-aile ve aile-iş çatışmalarının çalışanların iş ve yaşam tatminleri üzerindeki etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33, ss. 69-99.
- Poyraz, K. ve Kama, B., 2008. Algılanan iş güvencesinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), ss. 143-164.
- Reber, G., Auer-Rizzi, W. and Maly, M., 2004. The behaviour of managers in Australia and the Czech Republic: An intercultural comparison based on the Wroom/Yetton model of leadership and decision making. *Journal for East European Management Studies*, 9(4).
- Sabuncuoğlu, E.T., 2007. Eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Ege Akademik Bakış*, 7(2), ss. 613-628.
- Sarioğlu Uğur, S. ve Uğur, U., 2014. Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), ss.122-136.

- Savcı, İ., 1999. Çalışma yaşamı ile çalışma dışı yaşam alanlarının ilişkisi üzerine kuramsal yaklaşımlar. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, **54**(4), ss. 145-166.
- Seçilmiş C. & Kılıç İ. (2017). Örgütsel güven, iş-aile yaşam çatışması ve işten ayrılma niyeti ilişkisinin belirlenmesi: Seyahat Acentelerinde Bir Uygulama, *Turizm Akademik Dergisi*, 4 (1), 65-79.
- Seyrek İ.H. ve İnal O. (2017). İşten ayrılma niyeti ile ilişkili faktörler: Bilgi Teknolojisi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma: *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi*, 1(1), 63-74.
- Slatten, T., 2008. Antecedents and effects of emotional satisfaction on employeeperceived service quality. *Managing Service Quality: An International Journal*, **18**(4), pp. 370-386.
- Sökmen, A. ve Bıyık, Y., 2016. Örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini ilişkisi: Bilişim uzmanlarına yönelik bir araştırma. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, **9**(2), ss. 221-227.
- Sökmen, A. ve Şimşek, T., 2016. Örgütsel bağlılık, örgütle özdeşleşme, stres ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi: Bir kamu kurumunda araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **18**(3), ss. 606-620.
- Sözen Şahne, B.. ve Şar, S., 2015. Liderlik kavramının tarihçesi ve Türkiye’de ilaç endüstrisinde liderliğin önemi. *Marmara Pharmaceutical Journal*, 19, ss. 109-115.
- Staw, B.M. and Oldham, G.R., 1978. Reconsidering our dependent variables: A critique and empirical study. *Academy of Management Journal*, **21**(4), pp. 539-559.

- Şahin, F., 2011. Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi. *Ege Akademik Bakış*, **11**(2), ss. 277-288.
- Tak, B. ve Çiftçioğlu, B.A., 2009. Mesleki bağlılık ile çalışanların örgütte kalma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik görgül bir çalışma. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, **63**(4), ss. 155-178.
- Taşdelen, U., Aksoy, R. ve Çakmak, A.F., 2016. Gemi adamlarının iş-aile ve aile-iş çatışmasına ilişkin bir saha çalışması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, **8**(2), ss. 217-241.
- Tekingündüz, S., Kurtuldu, A. ve Öksüz, S., 2015. İş-aile yaşam çatışması, iş tatmini ve iş stresi arasındaki ilişkiler. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, **3**(4), ss. 27-42.
- Tengilimoğlu, D., 2005. Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, **4**, ss. 1-16.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M., 2010. Algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş-aile, aile-iş çatışması, örgütsel özdeşleşme ve işte ayrılma niyetine etkisi: Savunma sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **14**(1), ss. 209-232.
- Turunç, Ö. ve Erkuş, A., 2009. İş-aile yaşam çatışmasının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkileri: İş stresinin aracılık rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, ss. 415-440.
- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, V., 2009. Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, **12**(2), ss. 121-156.
- Vecchio, R.P., 1987. Situational leadership theory. *Journal of Applied Psychology*, **72**(3).

- Voydanoff, P., 2005. Consequences of boundary-spanning demands and resources for work-to-family conflict and perceived stress. *Journal of Occupational Health Psychology*, **10**(4).
- Winslow, S., 2005. Work-family conflict, gender, and parenthood, 1977 – 1997. *Journal of Family Issues*, **26**(6), pp. 727-755.
- Yenihan, B., Öner, M. ve Çiftçiyıldız, K., 2014. İş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Otomotiv işletmesinde bir araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, **5**(1), ss. 38-49.
- Yıldız, S., Savcı, G. ve Kapu, H., 2014. Motive edici faktörlerin çalışanların iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*, **21**(1), ss. 233-249.
- Yıldız, S., Yalavaç, S., ve Meydan, C.H, 2013. Tükenmişliğin işten ayrılma niyetine etkisinde örgüte bağlılığın aracı rolü: Türkiye’deki Gümrük ve Ticaret Bakanlığı personeli üzerinde bir araştırma. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **26**, ss. 164-189.
- Yılmaz, H. ve Kantek, F., 2016. Türkiye’deki yönetici hemşirelerin liderlik tarzları: Literatür inceleme. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, **3**(2), ss. 110-117.
- Yılmaz, H. ve Karahan, A., 2010. Liderlik davranışı, örgütsel vatandaşlık ve işgören performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Uşak’ta bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, **17**(2), ss. 145-158.
- Zincirkıran, M., Mat Çelik, G., Ceylan, A.K. ve Emhan, A., 2015. İşgörenlerin örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş stresi ve iş tatmininin örgütsel performans üzerindeki etkisi: Enerji sektöründe bir araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, **52**(600), ss. 59-71.

Diğer Yayınlar

- Aktaş, M. (2010). İzleyicilerin kültürel değerleri ve liderliğe duydukları ihtiyaç. *Doktora Tezi*. Ankara: Başkent Üniversitesi SBE.
- Arı, G. (2014). Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: 4 ve 5 yıldızlı otel uygulaması. *Yüksek Lisans Tezi*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi SBE.
- Başoda, A. (2012). Kişilik özelliği olarak hizmet verme yatkınlığının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Nevşehir: Nevşehir Üniversitesi SBE.
- Begeç, S. (1999). Modern liderlik yaklaşımları ve uygulamaları. *Yüksek Lisans Tezi*. Gebze: Gebze Teknik Üniversitesi FBE.
- Canbolat, S.G. (2016). Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algıları, ÇEDAŞ Grup Şirketleri örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz). *Yüksek Lisans Tezi*. Çorum: Hitit Üniversitesi SBE.
- Çarıkçı, İ.H. (2001). Banka çalışanlarının iş ve aile rollerinin çatışması (bireysel ve örgütsel boyutlar). *Doktora Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Daloğlu, M. (2002). Türk silahlı kuvvetlerinde iş gücü devri: İş tatmini, örgütsel bağlılık ve ayrılma isteği çerçevesinde bir inceleme. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Başkent Üniversitesi SBE.
- Demir, S. (2016). Hemşirelerde iş doyumuna etki eden faktörlerin incelenmesi. *Yüksek Lisans Bitirme Projesi*. İzmir: İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi SBE.
- Demircan P. (2016). İş-aile çatışması – duygusal emek ilişkisinde lider desteğinin rolü: eğitim üzerine bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi SBE.

- Efeoğlu, İ.E. (2006). İş-aile yaşam çatışmasının iş stresi, iş doyumu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: İlaç sektöründe bir araştırma. *Doktora Tezi*. Adana: Çukurova Üniversitesi SBE.
- Erol, V. (1998). İş tatmini ve örgütsel bağlılık. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Fındık, M. (2011). Algılanan örgütsel desteğin, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi araştırması: Konya aile hekimleri örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi SBE.
- Genç, A. (2014). Psikolojik dayanıklılığın örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi: Görgül bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Başkent Üniversitesi SBE.
- Gökçe, Z., 2005. Spor yönetiminin farklı boyutlarında yer alan spor yöneticilerinin liderlik tiplerinin araştırılması (Ege Bölgesi örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi SBE.
- Gürpınar, G. (2006). Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık lider-üye mübadele ilişkisi ve ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler üzerine ampirik bir inceleme. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi SBE.
- Hasyurt, R. (2017). İş-aile çatışması ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: İstanbul'da enerji sektöründe Türk ve Çinli yönetici çalıştıran bir işletme örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi SBE.
- Işık, N. (2014). Liderlik yaklaşımları ve hizmetkâr liderliğin işgörenlerin organizasyonel bağlılıklarına etkileri. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi SBE.

- İlusu, İ. (2012). Personel güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyetine etkisi üzerine bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Niğde: Niğde Üniversitesi SBE.
- Kütükçüoğlu, E. (2002). Job stress its relationship with job satisfaction and work-family conflict of female employees. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Özsöylemez, O. (2009). Algılanan liderlik tarzlarının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütle özdeşleşmenin rolü. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Şatır, F.S. (2002). Work-family conflict: In relation with job involvement and family involvement. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Topcu, M.K. (2015). Çalışanların kişilik özelliklerinin örgütsel özdeşleme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde psikolojik sözleşme algısının rolü. *Doktora Tezi*. Ankara: Kara Harp Okulu SBE.
- Toraman (2009) İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Denizli Pamukkale Üniversitesi.
- Yaprak, E. (2009). Hemşirelerin işten ayrılma niyetlerini belirleyen faktörler: Örgüt iklimi, sosyodemografik ve çalışma özellikleri. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.

EKLER



EK-1: Demografik Özelliklere Ait Anket Soruları

Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
Yaşınız
Medeni Durumunuz	<input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Boşanmış
Eğitim Durumunuz	<input type="checkbox"/> İlköğretim Mezunu <input type="checkbox"/> Lise Mezunu <input type="checkbox"/> Ön Lisans Mezunu <input type="checkbox"/> Lisans Mezunu <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans Mezunu <input type="checkbox"/> Doktora Mezunu
Mesleğinizi İsteyerek mi Seçtiniz	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
Meslekte Çalışma Süreniz	<input type="checkbox"/> 1-5 Yıl <input type="checkbox"/> 6-10 Yıl <input type="checkbox"/> 11-15 Yıl <input type="checkbox"/> 16 Yıl ve Üzeri
Çalıştığınız Bankanın Türü Nedir	<input type="checkbox"/> Özel Banka <input type="checkbox"/> Kamu Bankası
Çalıştığınız Kurumdan Memnun musunuz	<input type="checkbox"/> Evet, Memnunum <input type="checkbox"/> Hayır, Memnun Değilim <input type="checkbox"/> Ne Memnunum, Ne De Memnun Değilim

EK-2: İşten Ayrılma Niyeti, İş-Aile Yaşam Çatışması ve Liderlik Destek Anket Soruları

İşten Ayrılma Niyeti		Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
1	Eğer imkânım olsaydı işimden ayrılırdım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Son zamanlarda işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Aktif olarak yeni bir iş arıyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Şu an çalıştığım işten daha ideal bir işte çalışmayı tercih ederim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Buraya başladığımdan beri iş değiştirme hakkında ciddi düşüncelerim oldu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Bulabildiğim ilk fırsatta bu kurumdan ayrılacağım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İş-Aile Yaşam Çatışması		Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
1	İş sorumluluklarım aile ve ev yaşantımı olumsuz olarak etkiliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	İşimin aldığı zaman aileme karşı sorumluluklarımı yerine getirmemi zorlaştırıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	İşimin gereksinimleri nedeniyle evde yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	İşimin yarattığı gerginlik ve yük nedeniyle aile yaşantımla ilgili yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	İş sorumluluklarım nedeniyle aileme ilgili planlarımı değiştirmek zorunda kalıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Ailemin gereksinimleri iş yaşamımı olumsuz olarak etkiliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Ev yaşantımın gereksinimleri nedeniyle işimle ilgili çalışmalarımı sonraya bırakmam gerekiyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Aileme karşı sorumluluklarım nedeniyle işimle ilgili yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Aile yaşantım işe zamanında gitmek, günlük iş gereklerini yerine getirmek ve fazla mesaiye kalmak gibi işimle ilgili sorumluluklarımı olumsuz olarak etkiliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Aile yaşantımın yarattığı gerginlik ve yük işimle ilgili görevlerimi yapma becerimi olumsuz olarak etkiliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Liderlik Destek	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
1	Çalıştığım işletmede bizlere yöneticimiz tarafından destek verilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Yöneticim işler zorlaştığı durumlarda bile güvenilirdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Yöneticim samimi ve ulaşılabiliridir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Yöneticim durumuma anlayış gösterir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Çalıştığım işletmede çalışanlar ile yöneticimiz arasında iyi bir iletişim vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>