



T.C.

TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**HİZMET İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK  
ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ  
ÜZERİNE ETKİSİ: TOKAT İLİ ÖRNEĞİ**

Salih Erdem DURMAZ

İşletme Anabilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Danışman  
Doç. Dr. Yücel EROL

TOKAT- 2019



T.C.

**TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**HİZMET İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK**  
**ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL**  
**BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ**  
**ÜZERİNE ETKİSİ: TOKAT İLİ ÖRNEĞİ**

Salih Erdem DURMAZ

İşletme Anabilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Danışman  
Doç. Dr. Yücel EROL

TOKAT- 2019

**HİZMET İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK  
ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ  
ÜZERİNE ETKİSİ: TOKAT İLİ ÖRNEĞİ**

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 27 / 07 / 2019

Jüri Üyeleri

İmzası

Başkan: Prof. Dr. Gökmen ASKİTİS

.....

Üye : Doç. Dr. Yücel FİDAN

.....

Üye : Doç. Dr. Ali KURT İNCE

.....

Üye : .....

.....

Üye : .....

.....

Bu tez, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 03 / 07 / 2019 tarih ve 3716 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Prof. Dr. İlhan EROĞLU  
Enstitü Müdürü: ..... Enstitü Müdürü



## BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Doç.Dr. Yücel EROL danışmanlığında hazırlamış olduğum "Hizmet İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Tokat İli Örneği" adlı Yüksek Lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

Salih Erdem DURMAZ

İmza



## ÖNSÖZ

Günümüzde hizmet sektörü, giderek gelişmiş ve diğer sektörler içinde en büyük payı almaya başlamıştır. İş dünyasında ve toplumsal yaşantıdaki bir dizi değişimler hizmet sektörünün gelişmesinde itici bir güç rolü oynamaktadır. Bir yandan uzmanlaşma, öte yandan gelişen teknolojinin hizmet sektöründe hızla kullanılmaya başlaması, bu sektörün gelişmesini ve verimliliğinin artmasını sağlamaktadır. Bir işletmenin verimliliğinin artmasındaki diğer bir etken de yönetici ve yönetim uygulamalarıdır.

Yönetici, belirli bir takım insanları daha önceden belirlenmiş gayelere ulaşmak maksatlıyla ahenk ve ortak çalışma içerisinde çalıştıran kişidir. Yönetici yalnızca belirli bir takım çalışanı yöneten değil, işletmenin maddi ve manevi imkânlarını da kullanan ve üretimi yöneten insandır. Örgütün amaçlarına ulaşması örgütün başarısı manasına gelmektedir. Yönetici örgütün başarıya ulaşması için örgüt içerisinde yer alan çalışanların içinde buldukları örgüte bağlılıklarını, üretim esnasında gerçekleştirdikleri işi sevmelerine yardımcı olma ve birbirleriyle olan iletişimlerini belirli bir düzen içerisinde yürütmesini sağlar. Yöneticinin bir takım özel bilgi ve yeteneğe sahip olması bunları gerçekleştirebilmesine olanak verir. Yöneticide var olan bu bilgi ve yetenekler, kendi yönetiminde çalışanları eyleme itebilme, örgüte bağlılıklarını arttırabilme, iletişim çatışmalarını ortadan kaldırma, yönetimindeki çalışanlar hakkında yeterli bilgiye sahip olma, çalışanların mesleki özelliklerini bilme ve bu özelliklerine göre görevlendirmedir.

Bu araştırmada, hizmet işletmelerinde yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinin olup olmadığının ortaya konularak; hizmet sektöründeki işletmelerin amaçlarına ulaşmasında verimliliğin artmasına katkıda bulunmak amaçlanmaktadır.

Araştırmanın alana faydalı olması dileğiyle...

## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim süresince maddi ve manevi desteklerini üzerimden hiçbir zaman çekmeyen, bu araştırmanın oluşturulmasında yardımlarına her daim başvuru yaptığım çok kıymetli hocam ve tez danışmanım Sn. Doç. Dr. Yücel EROL'a;

Kendi iş yoğunluğu arasında araştırma sürecimde beni hiç yalnız bırakmayan aziz dostum Sn. Özgür TEKKÖK'e;

Araştırmanın başlangıcından tamamlanıncaya kadar geçen sürede katkısı olan bütün dostlarıma, araştırmaya katılan kıymetli hizmet sektörü çalışanlarına;

Ve araştırmanın süresince sabırla her daim destekçim olan aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

**HİZMET İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK  
ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ  
ÜZERİNE ETKİSİ: TOKAT İLİ ÖRNEĞİ**

**ÖZET**

Ülkemizde çeşitli faaliyet kollarında ve farklı alanlarda hizmet ve mal vb. üreten işletmeler bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi de çalışanların doğrudan işletmeyle ve işletme yöneticisiyle iç içe olduğu hizmet işletmeleridir.

Bu araştırmada, hizmet işletmelerinde yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinin olup olmadığının tespitini yapmak amaçlanmıştır. Araştırmada, ilişkisel araştırma modellerinden olan korelasyonel araştırma modeli kullanılmıştır. Yapılan araştırmanın evreni, Tokat il merkezi sınırları içerisinde bulunan, işyeri faaliyet alanı olarak hizmet alanında yer alan toplam 73 işletmede belirsiz süreli iş sözleşmesine tabi çalışan işçilerden oluşmaktadır. Basit seçkisiz örnekleme metodu ile seçilmiş araştırmanın evrenini temsil eden örneklem, Tokat il merkezi sınırları içerisinde bulunan, işyeri faaliyet alanı olarak hizmet alanında yer alan işyerlerinde belirsiz süreli iş sözleşmesine tabi çalışan 267 kişiden oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama tekniklerinden anket kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler, SPSS for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analizlerin yorumlanmasında faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri ve parametrik olmayan analizlerden Mann Whitney U testi ve Kruskal Wallis testi kullanılmıştır.

Araştırmanın sonucunda, bulguların analizleri incelendiğinde korelasyon ve regresyon analiz sonuçlarını neticesinde hizmet sektöründe yöneticilerin liderlik tarzlarının artış göstermesi, hizmet sektöründe çalışanların örgüte bağlılığını arttırırken çalışanların işten ayrılma niyetlerini de azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma

**THE EFFECTS OF EXECUTIVES' LEADERSHIP SKILLS ON WORKERS'  
ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND CEASE OF EMPLOYMENT  
INTENTION IN SERVICE BUSINESS:  
TOKAT PROVINCE EXAMPLE**

**ABSTRACT**

In our country, there are enterprises working in various sectors providing services and producing goods. One of them is service enterprises where employees are directly intertwined with the enterprise and the business manager.

In this research, it is aimed to determine whether the leadership characteristics of managers in service enterprises affect employees' organizational commitment and their intention to quit. In the research the correlational research model, which is one of the relational research models, is used. The population of the research consists of workers working under indefinite term employment contracts in 73 enterprises, which are located in the service area, operating within the boundaries of Tokat city centre. The sample representing the population of the study selected by simple random sampling method is composed of 267 persons working under indefinite term employment contracts in enterprises, which are located in the service area, operating within the boundaries of Tokat city centre. In the research, questionnaire method, which is one of the data collection techniques is used. The data obtained from the study has been analysed using SPSS for Windows 22.0 software. Factor analysis, correlation and regression fields and Mann Whitney U and Kruskal Wallis tests have been used for the interpretation of the analyses.

In consequence of the research; when the analysis of the findings are examined, as a result of correlation and regression analysis results, it is concluded that the increase in leadership styles of managers in the service sector increases service sector employees' organizational commitment while decreasing their intention to quit.

Key Words: Leadership, Organisational Commitment, Quit



## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

BİLİMSEL ETİK SAYFASI .....	i
ÖNSÖZ.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi

### **GİRİŞ.....1**

### **BÖLÜM 1: KAVRAMSAL AÇIDAN HİZMET İŞLETMELERİ.....1**

1.1.HİZMET TANIMI.....	1
1.2.HİZMETLERİN ÖZELLİKLERİ .....	3
1.3.HİZMET İŞLETMELERİNİN TANIMI VE KAPSAMI.....	4
1.4.HİZMET İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI .....	4
1.5.HİZMET İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ .....	5
1.6.HİZMET İŞLETMELERİNİN ÖNEMİ .....	6
1.7.HİZMET İŞLETMELERİNİN TÜRLERİ.....	7
1.7.1.Üretim Süreçlerine Göre Sınıflandırma .....	7
1.7.2.Pazarlama Fonksiyonlarına Göre Sınıflandırma .....	8
1.8.HİZMET İŞLETMELERİ STRATEJİLERİ.....	10
1.8.1.Ekonomiklik Derecesini Yükseltme .....	10
1.8.2.Patent Hakkına Sahip Teknoloji Üretme .....	11
1.8.3.Hizmet Çeşitlendirme .....	11
1.8.4.Maliyeti Düşürme .....	11
1.8.5.Fiyatlarda Rekabet Yapma.....	12
1.8.6.Yeni Hizmet Geliştirme .....	12
1.8.7.Şirket Ele Geçirerek Büyüme.....	12

### **BÖLÜM 2:LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK .....14**

2.1.LİDERLİK .....	15
2.1.1.Liderlik Kavramı .....	15

2.1.2.Liderlik Özellikleri .....	18
2.1.3.Liderlik Kuramları.....	20
2.1.3.1.Özellikler Kuramı .....	22
2.1.3.2.Davranış Kuramları.....	22
2.1.3.2.1.Ohio Üniversitesi .....	23
2.1.3.2.2.Michigan Üniversitesi .....	24
2.1.3.2.3.McGregor'un X-Y Kuramı.....	24
2.1.3.2.4.Yönetmel Ölçek Kuramı.....	25
2.1.3.3.Durumsallık Kuramları .....	26
2.1.3.3.1.Etkin Liderlik Kuramı .....	26
2.1.3.3.2.Lider Durumsallık Kuramı .....	27
2.1.3.3.3.Yol Amaç Kuramı.....	28
2.1.3.3.4.Normatif Karar Kuramı.....	28
2.1.3.4.Modern Liderlik Kuramları.....	29
2.1.3.4.1.Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik .....	30
2.1.3.4.2.Karizmatik Liderlik.....	31
2.1.3.4.3.Paternalist Liderlik.....	33
2.1.4.Liderlik Davranışları ve Etkileri.....	34
2.1.4.1.Otokratik Liderlik .....	34
2.1.4.2.İlgisiz Liderlik .....	35
2.1.4.3.Vizyoner Liderlik .....	35
2.1.4.4.Eğitici Liderlik.....	36
2.1.4.5.İlişki Odaklı Liderlik .....	36
2.1.4.6.Hizmet Odaklı Liderlik .....	36
<b>BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....</b>	<b>37</b>
3.1.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI .....	37
3.2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KURAMLARI .....	38
3.2.1.Allen ve Meyer Kuramı .....	39
3.2.2.Tutumsal Bağlılık Kuramları .....	42
3.2.2.1.Etzioni Modeli .....	42
3.2.2.2.Kanter Modeli.....	44

3.2.2.3.O'Reilly ve Chatman Modeli .....	45
3.2.3.Davranışsal Bağlılık Kuramları.....	46
3.2.3.1.Becker Modeli .....	47
3.2.3.2.Salancik Modeli.....	48
3.2.4.Çoklu Bağlılık Kuramları.....	48
3.3.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BELİRLEYİCİLERİ .....	49
3.3.1.Kişisel Faktörler .....	49
3.3.2.Örgütsel Faktörler.....	53
3.3.3.Çevresel Faktörler.....	55
3.4.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	57
3.5.İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI .....	58
3.6.İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNEMİ .....	58
3.7.İŞTEN AYRILMA NİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....	60
3.7.1.Demografik Özellikler .....	61
3.7.1.1.Cinsiyet .....	61
3.7.1.2.Yaş Durumu .....	62
3.7.1.3.Medeni Durum.....	62
3.7.1.4.Eğitim Düzeyi.....	62
3.7.1.5.Çalışma Süresi.....	63
3.7.2.Örgütsel Etkenler .....	63
3.7.2.1.İş Tatmini .....	64
3.7.2.2.Ücret.....	66
3.7.2.3.Stres .....	66
3.7.2.4.Örgütsel Destek .....	67
3.7.2.5.Örgütsel Adalet.....	68
3.7.2.6.Sosyal Destek .....	68
3.7.2.7.İş-Aile Çatışması ve Aile-İş Çatışması.....	69
3.7.3.Çevresel Etkenler.....	69
3.8.İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN SONUÇLARI.....	70
3.9.İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNLENMESİ .....	73
<b>BÖLÜM 4: UYGULAMA.....</b>	<b>75</b>

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	75
4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	75
4.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE ÖRNEKLEMİNİN BELİRLENMESİ.....	76
4.4. ARAŞTIRMAYA YÖNELİK VERİLERİN ELDE EDİLMESİ.....	78
4.5. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ.....	79
4.6. LİTERATÜRDE BULUNAN İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	81
4.7. BULGULAR VE YORUM.....	84
<b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....</b>	<b>98</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>102</b>
<b>EK.....</b>	<b>119</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>124</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

<b><u>Tablo No</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
Tablo 1.1: Üretim Sürecine Göre Sınıflandırma .....	7
Tablo 2.1: Liderlik Yaklaşımları ve Tarihsel Süreci .....	21
Tablo 2.2: Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderliğin Boyutları .....	30
Tablo 4.1: Belirli Evrenler İçin Kabul Edilebilir Örnek Büyüklükleri .....	76
Tablo 4.2: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı .....	77
Tablo 4.3: Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Anketi Boyutlarına Ait Güvenirlilik Katsayıları .....	79
Tablo 4.4: KMO Testi İstatistikleri .....	79
Tablo 4.5: Kolmogorov – Smirnov Normallik Testi Verileri .....	80
Tablo 4.6: Bağımlı, Bağımsız Değişkenler ve Kullanılan Testler .....	81
Tablo 4.7: Liderlik Boyutu Yükler dağılımı .....	84
Tablo 4.8: Liderlik Boyutu Faktör Analizi .....	85
Tablo 4.9: Örgütsel Bağlılık Boyutu Yükler Dağılımı .....	86
Tablo 4.10: Örgütsel Bağlılık Boyutu Faktör Analizi .....	86
Tablo 4.11: İşten Ayrılma Niyeti Boyutu Yükler dağılımı .....	87
Tablo 4.12: İşten Ayrılma Niyeti Boyutu Faktör Analizi .....	88
Tablo 4.13: Korelasyon Analizi .....	88
Tablo 4.14: Regresyon Analizi .....	89
Tablo 4.15: Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Verileri .....	90
Tablo 4.16: Yaş Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Verileri .....	90
Tablo 4.17: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Verileri .....	91
Tablo 4.18: Medeni Hal Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Verileri .....	92
Tablo 4.19: Toplam Çalışma Süreleri Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Verileri .....	93
Tablo 4.20: Şuan ki İşyerinde Çalışma Süreleri Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Verileri .....	94
Tablo 4.21: Çalışma Saatleri Dışında, Sosyal Etkinlik Gerçekleştirmeye Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Verileri .....	95
Tablo 4.22: Mesleği Kendi İsteğiyle Tercih Etme Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Verileri .....	95

Tablo 4.23: Kurum Değiştirme İsteği Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Verileri	
.....	96



## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b><u>Şekil No</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
Şekil 2.1: Liderlik ile Yönetimi Birleştiren Ortak Boyutlar. ....	17
Şekil 3.1: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	39
Şekil 3.2: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli.....	39
Şekil 3.3: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	46



## GİRİŞ

### BÖLÜM 1: KAVRAMSAL AÇIDAN HİZMET İŞLETMELERİ

Bu bölümde hizmet ve hizmet işletmeleri hakkında teorik bilgilere yer verilmiştir.

#### 1.1.HİZMET TANIMI

Günümüzde hizmet sektörü, giderek, gelişmiş ve diğer sektörler içinde en büyük payı almaya başlamıştır. Gelişmiş ekonomik hayatın aksamadan sürdürülebilmesi, karmaşık ve yoğun şehir hayatının daha düzenli hale getirilebilmesi ve kolaylaştırılması, hizmet sektörünün sağlayacağı hizmetlere bağlı hale gelmiştir (Dinçer, 1998: 433).

İş dünyasında ve toplumsal yaşantıdaki bir dizi değişimler hizmet sektörünün gelişmesinde itici bir güç rolü oynamaktadır. Bir yandan uzmanlaşma öte yandan gelişen teknolojinin hizmet sektöründe hızla kullanılmaya başlaması bu sektörün gelişmesini ve verimliliğinin artmasını sağlamaktadır. Sanayi işletmelerinin kendileri için gerekli olan hizmetleri üretme yerine satın almaya yönelmeleri, kadın nüfusunun çalışma hayatına aktif olarak katılmasındaki artış, çalışma saatlerindeki azalış, tatillerin artması, toplum refahındaki yükseliş ve bütün bunların ötesinde bilginin bilgiye uygulanarak üretim yapılması, hizmet sektörünün hızlı bir biçimde gelişimini sağlamıştır (İslamoğlu, 1999: 344).

Geleneksel hizmet işletmesi olarak tanımlayabileceğimiz bankalar, restoranlar, turizm işletmeleri dışında, artık bir buzdolabının, otomobilin, bilgisayarın satışı da hizmet ağırlıklı mesajlar içermektedir. Dolayısıyla günümüzde ekonominin klasik imalat ticaret ve hizmet biçimindeki üçlü ayrımı yerine her sektör kendini bir hizmet örgütü olarak konumlandırmayı seçmektedir. Bu karmaşıklık sebebiyle hizmetin pek de kolay tanımlanamayan, anlaşılamayan ve kavranamayan bir olgu olduğu kolayca söylenebilir. Bu bağlamda hizmete ilişkin tanımlara geçmişten bugüne değin bakmak, hizmetin tarih boyunca nasıl algılandığına ilişkin bir fikir oluşturabilecektir. İnsanla doğrudan ya da dolaylı olarak ilgili olan her konuda hizmetten söz edilebilir.



Dolayısıyla çok değişik türde ve nitelikte hizmetle karşılaşılır. Bütün bu hizmet türlerini kapsayacak bir tek tanım yapmak oldukça zordur. Burada çeşitli hizmet tanımları ele alınacaktır. Amerikan Pazarlama Birliği (AMA) hizmetleri: “satışa sunulan ya da malların satışıyla birlikte sağlanan eylemler, yararlar ya da doygunluklardır” şeklinde tanımlamıştır. Bu tanım hizmetin maldan farklı özelliklerini tam olarak belirlemediği için pek açık değildir. Mallar da yarar ya da doygunluk sağlamak üzere satışa sunulmaktadır. Hizmeti tanımlamadaki zorluk ve tanımlar arasındaki farklılıklar da zaten bu nokta üzerinde, yani herhangi bir malın satışıyla birlikte bir dizi hizmet de sunulması noktasında odaklanmaktadır (Taylor ve Show, 1969: 15).

Philip Kotler ve Garr Armstrong’un tanımlarında ise daha geniş bir yaklaşım göze çarpmaktadır: “Hizmet bir tarafın diğerine sunduğu, temel olarak dokunulamayan ve herhangi bir şeyin sahipliğiyle sonuçlanmayan bir faaliyet ya da faydadır. Üretilmesi ise fiziksel bir ürüne bağlı olabilir ya da olmayabilir” (Kotler, 1997: 467).

Cristian Grönroos’un tanımı ise şöyledir: “Hizmet, mutlaka olmasa da doğal olarak az ya da çok dokunulmaz bir yapısı olan, müşteri ve hizmet personeli ve/veya hizmeti sağlayanın fiziksel kaynakları veya malları ve/veya sistemleri arasındaki etkileşim anında oluşan ve müşteri problemlerine çözüm olarak sağlanan bir faaliyet ya da faaliyetler dizisidir” Bunlara benzer tanımları çoğaltmak mümkündür. Ancak tanımlar, genellikle hizmetin kapsamı açısından farklılık göstermekte ve herhangi bir mala bağlı olup olmaması üzerinde odaklanmaktadır. Gerçekte insan ihtiyacını gideren ve fiziki olmayan her faaliyetin hizmet olarak nitelendirilmesi daha doğrudur. Çünkü bir başkasının ihtiyacını gidermek için yapılan bir faaliyette, o faaliyetin herhangi bir mamule bağlı olması veya olmaması hizmetin niteliğini değiştirmemektedir. Ancak herhangi bir mamule bağlı olarak sunulan faaliyetin hizmet olarak nitelendirilebilmesi için onun belirli bir fiyatının olması ve ayrıca satışa arz edilmesi gerekir. Aksi takdirde malı tamamlayan bir işlem olarak değerlendirilir. Bu açıklamalara göre hizmet: “bir başka insanın ihtiyacını gidermek için belirli bir fiyattan satışa arz edilen ve herhangi fiziki bir malın mülkiyetini gerektirmeyen faaliyet ve yararlar” şeklinde tanımlanabilir (Dinçer, 1998: 438).

## 1.2.HİZMETLERİN ÖZELLİKLERİ

Hizmetleri mallardan ayıran bazı özellikler vardır. Bu özelliklerin başında mallarda sahipliğin ortaya çıkmasıdır. Mucuk (2004)'da hizmetleri tanımlarken “tüketicilerin mülkiyetle ilişkisi olmaksızın satın aldıkları faydalardır” demektedir. Hizmetler soyuttur; fiziki boyutları yoktur ve beş duyu organıyla algılanamazlar. Bizzat kendileri elle tutulamazlar ancak onları temsil eden nesnelere elle tutulabilirler (Dinçer, 1998: 439).

Hizmetlerin diğer önemli bir özelliği, üretimin eş zamanlı olmasıdır. Hizmetlerin üretimleri ile tüketimleri çoğu zaman birbirine bağlıdır. Bu nedenle aynı hizmeti farklı zamanlarda veya farklı pazar bölümlerinde aynı biçimde pazarlamak zordur. Hizmetin üretenden ayrılamaz olması aslında hizmetin soyut özelliğinin yansımasıdır. Örneğin saç tıraşı berberden, muayene işlemi de tedaviyi yapan doktordan ayrılamaz (İslamoğlu, 1999: 346).

Hizmetlerin dikkat çekici diğer bir özelliği ise, dayanıklı olmamalarıdır. Bu dayanıksızlık bozulma veya çürümeyle ilgili olmaksızın üretildiğinde tüketilmeleri gerekliliğiyle ilgilidir. Örneğin bir özel eğitim kurumu o dönem için ayırdığı kontenjanı kayıt döneminde dolduramaz ise artık o hizmeti bir daha sunamayacaktır. Hizmetlerin dayanıksız olma özelliği talepteki dalgalanmaların iyi tahmin edilememesi halinde işletmeler için ciddi problem teşkil edebilir (Mucuk, 2004: 300).

Hizmetler birbirinden çok farklıdır. Bu nedenle standartlaştırılmaları oldukça zordur. Çünkü hizmeti sunanların yetenek ve becerilerine ve talep edenlerin özelliklerine göre birçok farklılık oluşabilmektedir. Bazı hizmet çeşitleri için standartlaştırmalar olsa bile bu genel için geçerli değildir. Birçok hizmet türünde hizmetin pazarlanabilmesi için alıcı ile satıcının bir arada olması gereklidir. Sağlık hizmetinden faydalanabilmek için doktora, tatil hizmetinden faydalanabilmek için tatil beldesine gitmek gibi. Hizmetlerin diğer bir özelliği de bölünemez olmaları, mallar da olduğu gibi parça parça alınıp denenemezler. Bir yolculuğa başladığınızda beğenmeyip vazgeçtim deme şansınız yoktur.

### 1.3.HİZMET İŞLETMELERİNİN TANIMI VE KAPSAMI

İşletmelerin genel tanımından hareketle hizmet işletmelerini, insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla hizmet üreten ve pazarlayan iktisadi, sosyal ve hukuki birimler şeklinde tanımlayabiliriz. Benzer bir tanımı Sabuncuoğlu ve Tokol (2008)' da yapmışlardır. “Hizmet işletmeleri, kâr elde etmek amacıyla üretim faktörlerini bir araya getirip hizmet üreten işletmelerdir.” tanımdaki kâr amacı gütmeye hedefi, kâr amacı gütmeyen sosyal amaçla kurulan dernek ve vakıflar için geçerli değildir. Yani kâr amacı gütmeyen dernek ve vakıflarda hizmet işletmesi olarak kabul edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2008: 56).

Mal üreten işletmelerde ürünün fiziki gerçeği, işletmenin tanımını yapabilmek için önemli bir kaynak olmaktadır. Hizmet işletmelerinde üretilen ürünlerin soyut özelliklerinden dolayı bu işletmeleri mal üreten işletmeler gibi kolayca tanımlamak mümkün olmamaktadır. Ancak hizmet tanımlamasıyla kıyasladığımızda hizmet işletmelerini tanımlamak daha kolay olmaktadır. “Hizmet işletmesi hizmetin pazarlandığı yerdir. Bu tür işletmelere saf hizmet işletmesi denilir” (Dinçer ve Fidan, 2000: 76).

### 1.4.HİZMET İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI

Hizmet işletmelerini, hizmetlerin sınıflandırmalarına paralel olarak gruplandırmak mümkündür. Bunun nedeni işletmeleri hizmetlerden ayırmanın imkânının olmayışdır. Ancak burada da karşımıza hizmetlerin sınıflandırılmasında yaşanan problemler çıkmaktadır. Hizmet işletmelerini kesin hatlarıyla sınıflandırmaya tabii tutmak oldukça güçtür. Aşağıdaki şekliyle hizmet işletmeleri sınıflandırması gruplar halinde yapılabilir (Dinçer, 1998: 441);

- Kişisel hizmetler (kuru temizleme, saç ve cilt bakımı hizmetleri gibi)
- Ticari hizmetler (muhasabe, mali danışmanlık gibi)
- Bakım ve onarım hizmetleri
- Eğlence veya boş zamanları değerlendirme
- Turizm hizmetleri
- Eğitim hizmetleri

- Sağlık hizmetleri
- Hukuk hizmetleri
- Finans hizmetleri
- Haberleşme hizmetleri
- Ulaşım hizmetleri.

### 1.5.HİZMET İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ

Hizmetlerin kendine has özelliklerine bağlı olarak hizmet işletmeleri de mal üreten işletmelere göre bazı farklılıklar gösterir. Stratejik kararlar üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahip olan bu özellikler ve sebep olduğu problemler şunlardır (Dinçer, 1998: 443);

- **Envanter yapılamaz:** Hizmet işletmelerinde, hizmetlerin soyut olması ve depolanamaması yüzünden envanter yapılamaz. Satışlardaki dalgalanmaların üretim faaliyetleri üzerindeki etkisi hemen kendini gösterir. Ayrıca hizmet işletmeleri, geleceğe yönelik satış artırma planları yaparken, mevcut üretim kapasitesini değiştirmek zorundadır ve genellikle bu değişiklikler kısa vadede gerçekleşmez. Mesela bir otel, kısa vadede kiralayacağı oda sayısını arttıramaz ve satışların düşmesi karşısında odalarını kapatarak maliyetlerini azaltamaz. Bu durum hizmet işletmeleri için önemli bir problem kaynağıdır.
- **Emek yoğundur:** Hizmet işletmeleri genellikle emek yoğundur. Yani birim çıktı başına daha az sermeye gerekir (Emek yoğun tabirinden maksat, fazla istihdamdan ziyade hizmetin sunulması esnasında insan emeğinin payının nispeten daha fazla olmasıdır). İş akışı makinalara bağlı olan imalat işletmelerine göre bu özellik, hem üretimin kontrolünü zorlaştırır hem de stratejilerin geliştirilmesinde belirsizliği artırır.
- **Amaçları miktar ve kalite ölçüleriyle tanımlama imkânı sınırlıdır:** Pek çok hizmet işletmesinin üretiminin kalite standartlarını belirlemek ve kontrol etmek oldukça zordur. Hizmetin kalitesini ölçmenin bir tek yolu alıcıya sunulurken kontrol etmektir. Ancak bu yöntem de sağlıklı değildir. Çünkü hizmetin müşteriye vereceği doyum subjektiftir. Dolayısıyla hizmetleri ölçecek objektif standartlar mevcut değildir.

- Maliyet hesaplamalarının yapılması güçtür: Hizmet işletmelerinde yukarıda saydığımız özelliklere bağlı olarak maliyetleri hesaplamak oldukça zordur. Özellikle birim maliyetlerin belirlenmesi, işletme için önemli sıkıntı kaynağı olabilir. Şüphesiz bu zorluk, hizmet işletmelerinde birim üretimlerin fiyatlandırılmasını da etkiler.
- Genellikle pazara yakındır: Hizmet alanında faaliyet gösteren işletmelerde, üretici ile alıcının ilişkisi kaçınılmaz olduğu için pazara yakınlığı önem arz eder. Bu durum, hizmet alanında faaliyet gösteren işletmelerinin faaliyet çerçevesini daraltarak işletme için olumsuzluğa sebebiyet verirken, alıcı ve rakip firmalara yakınlığı da olumlu sonuçlar getirebilir. Fakat son zamanlarda üretilen hizmetlerin uluslararası satılanı da bulunmaktadır. Bu durum da hizmet alanında faaliyet gösteren işletmelerinin değişik boyutlarda faaliyet gösterebildiğini ortaya koymaktadır.
- Göreceli olarak küçüktür: Hizmet işletmeleri mal üreten işletmelere göre genellikle küçüktür ve pazara yakın olması gerektiği için daha sınırlı bir alanda faaliyet gösterir. Tepe yöneticileri tıpkı küçük işletmelerde olduğu gibi hem çevreyi hem de işletme içini daha yakından gözleme imkânlarına sahiptir. Dolayısıyla stratejik yönelimlerde ve işletme içi yönetimde ayrıntılı kontrol sistemlerine gerek duyulmaz. Ancak küçük olmanın verdiği zayıflıkları da bünyesinde taşır.
- Hedef pazarın belirlenmesi nispeten zordur: Tıpkı mal üreten işletmelerde olduğu gibi hizmet işletmelerinde de pazarda kaç insanın olduğunu belirlemek, pazarın tanımlanmasında yeterli olmaz. Bir hizmetin pazarı, “birbirine benzer nitelikte bir dizi istekten meydana gelir” ve satın alınan hizmetin, alıcıların isteklerini tatmin edeceği varsayılır. Dolayısıyla hizmet pazarının tanımlanmasında, sunulacak hizmetin nitelikleri de önemlidir.

## 1.6.HİZMET İŞLETMELERİNİN ÖNEMİ

Hizmet sektörünü diğer sektörlerden ayıran en önemli özelliklerden biri hizmetin soyut olması yani ortada fiziksel bir mal olmaması, hizmetlerin stoklanamaması ve üreticiyle tüketici arasındaki yüz yüze yani direk değişimdir. Hizmet sektörü emek yoğun bir sektördür. Hizmet sektörünü tanımlamak ve sınıflandırmak zordur. Çünkü

artık günümüzde müşterilere sunulan ürünlerin fiziki özelliklerinin yanında, müşteri ilişkilerinin de çok büyük önem kazandığı yeni bir ekonomik düzeni; “Hizmet Ekonomisi” devrini yaşamaktayız. İşte bu durumda dikkat edilmesi gereken nokta: tüm dünyada ve ülkemizde çok hızlı bir değişim sürecinin gerçekleştiğidir. Teknolojik gelişmeler ve iletişim teknolojilerinde yaşanan yenilikler üretimi artık problem olmaktan çıkarmıştır. Globalleşen dünyamızda uzaklıklar ve sınırlar ortadan kalkmıştır. Yaşanan bu süreçte, iktisadi gelişmede üretimden hizmet sektörüne doğru yöneliş olmuştur. Hizmet sektörünün büyümesi ve gelişmesi beraberinde bankacılıktan restoran işletmeciliğine, pazarlama-satıştan turizm ve eğlenceye, eğitim, kültür ve sanattan ulaştırma ve haberleşmeye kadar çok geniş ve çeşitli alanlarda kendine yeni talepler doğurmaktadır. Müşterilerin ihtiyaçlarındaki gelişme ve değişimleri öngörmek, söz konusu değişim ve gelişmelere göre verilen hizmetlere yön vermek olarak adlandırabileceğimiz pazarlamanın önemi de globalleşmenin doğurduğu sert rekabet ortamında hızla artmaktadır (Dinçer, 1998: 446).

## 1.7.HİZMET İŞLETMELERİNİN TÜRLERİ

Genel anlamda; üretim süreçleri ve pazarlama fonksiyonları olmak üzere iki grupta sınıflandırabiliriz.

### 1.7.1.Üretim Süreçlerine Göre Sınıflandırma

Tabloda de görüleceği üzere hizmetler Fogany ve diğerleri tarafından, üretim süreçlerine göre; proje tipi üretim, kesikli üretim ve sürekli üretim olmak üzere üç grupta incelemektedirler. Fitzsimmons ve Sullivan bu üçlü sınıflamaya akış üretimini de dâhil etmektedirler.

Tablo 1.1. Üretim Sürecine Göre Sınıflandırma

Üretim Süreci Türü	İşlem Tanımı	Üretim	Hizmet
<b>Proje</b>	Uzun süreli faaliyetler, düşük üretim hacmi, genellikle bir tek üretim	Havaalanı inşaatı, petrol rafinerisi, bakım ve tamiri, gemi yapımı	Avukatlık, danışmanlık, mimarlık, mühendislik projeleri, temizlik firmaları, dayanıklı tüketim malları yetkili servisleri

Tablo 1.1'in Devamı

<b>Kesikli</b>	Kısa süreli faaliyetler, düşük üretim hacmi, siparişe göre çeşitli mal/hizmet üretimi	El aletleri ve kalıp yapımı, marangozluk, matbaacılık	Oto tamircileri, sağlık hizmetleri, lokantalar, sigortacılık
<b>Sürekli</b>	Kısa süreli faaliyetler, yüksek üretim hacmi, standart mal/hizmet üretimi	Ampuller, otomobiller	Kafeterya, araba yıkama, diş klinikleri

Kaynak: (Songür, 1997: 92).

Hizmetleri üretim süreçlerine göre sınıflandıran bir diğer araştırmacı da Schmenner'dir. Ancak Schmenner; Fitzsimmons ve Fogany'den farklı olarak hizmetleri, emek yoğunluğu ve tüketicinin hizmet sürecine katılma derecesi gibi kriterleri de göz önüne alarak hizmet fabrikaları, hizmet işletmeleri, toptan hizmet, profesyonel hizmet olmak üzere sınıflandırmaktadır. Tabloda görüleceği üzere, hizmet fabrikalarında, emek yoğunluğu ve tüketicinin üretim sürecine katılma derecesi düşüktür. Bunların en belirgin örnekleri havayolu işletmeleri ve nakliye kuruluşlarıdır. Müşterinin üretim sürecine katılma derecesi arttıkça hizmet fabrikası hizmet işletmelerine dönüşür. Hizmet işletmelerinde emek yoğunluğu düşük ancak, tüketicinin üretim sürecine katılma derecesi yüksektir. Hastaneler hizmet işletmesine örnek olarak verilebilir. Toptancılar ve perakendeciler emek yoğunluğunun yüksek ancak tüketicinin üretim sürecine katılımının düşük olduğu işletmelere örnektir. Doktorlar, avukatlar, mimarlar ve muhasebeciler ise gerek emek yoğunluğunun ve gerekse tüketicilerin üretim sürecine katılımının yüksek olduğu hizmet üretimi örnekleridir. Hizmet işletmelerinin başarılı olması ve rekabet ortamında başarılarını sürdürebilmesi, kalite çalışmalarının etkinlik kazanmasıyla yakından ilişkilidir. Özellikle emek yoğunluğunun ve tüketicilerin üretim sürecine katılımının yüksek olduğu hizmet işletmelerinde; hizmet kalitesinin ölçülmesi, iyileştirilmesi ve hizmet standardının oluşturulması güçleşmektedir (Songür, 1997: 94).

### 1.7.2.Pazarlama Fonksiyonlarına Göre Sınıflandırma

Hizmet işletmeleri, Fogany ve diğerleri tarafından ayrıca, kapasite esnekliği, malın standardizasyonu ve profesyonel uzmanlık özelliklerini dikkate alarak 3 grupta incelemektedirler:

- Geniş çaplı değişken durumlara süratle hizmet sunan, acil hizmet işletmeleri(AHİ),
- Tüketicilere nispeten standart hizmetler sunan, tüketici hizmet işletmeleri(THİ),
- Özel bir ihtiyacı karşılamak için üst düzeyde profesyonel hizmet sağlayan, profesyonel hizmet işletmeleri (PHİ)

Acil hizmet işletmeleri; hastanelerin acil servisini, itfaiye, polis, tesisat, elektrik, su, doğalgaz arıza hizmetlerini, her türlü makine tamiratçıları kapsar. AHİ'ler müşteri ihtiyaçlarına günün herhangi bir saatinde hızla cevap vermek zorundadırlar. AHİ'ler genellikle acil çözüm gerektiren alıılmamış sorunlarla karşılaşır. Çalışanlar genellikle amirleri yanlarında bulunmadan, yardımsız, iyi olmayan çevre koşullarında işlerini yaparlar. AHİ'lerde hız ve performans fiyattan daha önemlidir. AHİ'lerin çalışanlarının temel güdüleyicileri; sorunları çözenin verdiği tatmin, müşterilerin işlerini değerlendirmeleri ve sanatları/meslekleri için nispeten yüksek ücrettir. Tüketici Hizmet işletmeleri "halka nispeten standart hizmetler sunan" işletmeler olarak tanımlanabilir. Fast-food restoranları, taksiler, berberler, posta dağıtıcıları, standart mallar satan perakendeciler örnek olarak verilebilir. Bunların sundukları mal ve hizmetler standart olduğu için çok miktarda üretim yapan üreticilere benzerler ve genellikle standart süreçlere sahiptirler. THİ'de çalışanlardan genellikle birkaç basit işi en iyi şekilde yapmaları istenir. Çoğu durumlarda çalışanların eğitim düzeyi ve ücretleri düşüktür. THİ'lerde işe yeni giren personelin eğitim maliyeti nispeten düşüktür ve iş gücü devri yüksektir, THİ çalışanlarının çoğu tüketicilerle direkt olarak etkileşim halindedirler ve nezaket, samimiyet, uygun dış görünüm, itinalı olma, dinleme ve iletişim kurma yeteneği gibi kişilik özelliklerini göstermek zorundadırlar. Hukuk büroları, muhasebe büroları, bilgisayar yazılım şirketleri, yönetim danışmanlık şirketleri, mimari ve mühendislik proje büroları, sigorta ve yatırım danışmanları ve araştırma enstitüleri profesyonel hizmet işletmelerine örnek olarak verilebilir. PHİ'lerin farklı özellikleri arasında; çalışanlarında yüksek düzeyde profesyonel ve akademik eğitim, mesleki belge ve ruhsat, nispeten yüksek ücret ve hizmet için bir iş veya zaman bazında müşterilerle anlaşma sayılabilir. PHİ'lerin çoğu nispeten az sayıda personelden oluşur ve her çalışan işletmenin şöhret, imaj, gelir ve kârları ile direkt olarak ilgilidir. Personelin tarz, yaklaşım ve yöntemlerinin farklı olmasına karşın, bunların faaliyetleri ve performansları işletme hedefleri ve değerleri ile uygun olmalıdır.



## 1.8.HİZMET İŞLETMELERİ STRATEJİLERİ

Mal üreten endüstriyel kuruluşların, stratejik yönetim kapsamındaki çok değişik stratejilerden yararlandıkları bilinmektedir. Bu stratejiler sonucunda da ekonomik üstünlükler sağlayabilirler. Teknolojiye, pazara vb. noktalara yönelik olarak geliştirilen bu çabalar, standart ve somut olan mallar üzerinde odaklaşır. Yani stratejilerin yoğunlaştığı nokta somut üründür. Ürünün tanımlanmışlığı, bu malların üretiminde olduğu kadar, pazarlama dağıtım ve satışında da rakiplerin mallarından ayırt edilmeyi sağlayacak stratejik farklılaştırmanın yapılmasına olanak verir. Hizmet işletmeleri, strateji oluşturmada, çok ender olarak bu gibi üstünlüklere sahip olabilmektedirler. Hizmetin soyut ve geçici bir faaliyet olması, çoğunlukla doğrudan insan ve onun kullandığı donanımla üretilmesi ve üretildiği anda tüketiliyor olması, hizmet işletmelerini rekabet üstünlüğünün sağlanmasından yoksun bırakmaktadır. Bununla birlikte teknikler farklılık gösterse de, geleneksel stratejik yönetim yaklaşımlarından yola çıkarak hizmet işletmeleri için stratejiler geliştirmek mümkündür. Aşağıda bu stratejilerin bazıları örneklendirilecektir (Öztürk, 2000: 17).

### 1.8.1.Ekonomiklik Derecesini Yükseltme

Birçok hizmet işletmesi için kapasiteden yararlanma fırsatı bulunmaktadır. Özellikle donanıma dayalı hizmet işletmelerinde buna oldukça fazla örnek verilebilir. Örneğin havayolları işletmeleri bazı müşterilerin aynı koltukta birden daha fazla uçmalarını kolaylaştırabilir. Bazı hizmet yatırımlarında ise, yüksek kapasite yerine düşük kapasiteli birden çok birim kurarak ortak yönetimden yararlanılabilir. Örneğin büyük bir sinema salonu yerine, aynı alanda küçük sahneli birden çok sinema salonu açarak büfe, bilet satışı, projeksiyon odası vb. merkezileştirilebilir. Böylece hem daha az eleman istihdam edilir ve hem de müşterilerin çok azaldığı dönemlerde bazıları devre dışı bırakılabilir. Reklam ise önemli bir avantajdır. Bölgesel ve/veya ülke çapında yapılan reklamlarla pazarda önemli bir yer kapılabilir. Ancak küçük boyutlu işletmelerin rekabet edici reklamlara yönelmeleri için her zaman sermayeleri yetmeyebilir (Öztürk, 2000: 18).

### **1.8.2. Patent Hakkına Sahip Teknoloji Üretme**

Donanıma dayalı işletmelerde, özellikle bilgisayar programı üreten işletmelerde olduğu gibi patent alınarak rekabet engeli konulabilir. Az sayıda olmakla birlikte bu tür rekabet engelleri koyma fırsatı, insana dayalı hizmet işletmelerinde de bulunmaktadır. Yönetim danışmanlık işletmeleri, kendilerine has bir problem tanı ve çözüm tekniği geliştirerek kullanım ve yayım hakkını ellerinde tutabilirler (Öztürk, 2000: 18).

### **1.8.3. Hizmet Çeşitlendirme**

Mal üretimine yönelik işletmelerde markası ve kalitesi tanıtılarak malın piyasada etkililiği artırılabilir. Böylece başarılı bir malın markası, benzerleri arasında ayrıcalıklı bir yer tutabilir. Buna karşılık bir hizmet işletmesi, yaptığı hizmetin tür ile kalitesinde saygınlık ve imaj oluşturur. Oysa hizmetlerin soyut olma özelliği nedeniyle saygınlığın geliştirilmesi olanaksız olmamakla birlikte daha fazla çaba ve birikim gerektirecektir. Ancak hizmet işletmeleri de hizmetlerin çeşitlendirilmesi ve geliştirilmesi fırsatlarına sahip olabilirler. Özellikle hizmet çeşitlendirilmesi önemli bir strateji olarak kullanılabilir. Böylece aynı hizmet alanında değişik hizmetler sunarak, sabit yatırımların artı değerlerinden yararlanılabilir. Örneğin kuru temizleme işletmeleri, elbise temizlemenin yanı sıra, boyama ve tamir etme hizmetleri de sunabilirler (Öztürk, 2000: 18).

### **1.8.4. Maliyeti Düşürme**

Mal üreten işletmelerde emeğin yerini sermayenin alması, klasik bir maliyet düşürme yöntemidir. Özellikle donanıma dayalı hizmet işletmelerinde yeni ve gelişmiş teknolojilerin kullanılması maliyetleri düşürür. Otomatik araba yıkama işletmeleri buna güzel bir örnektir. Faaliyetler otomatikleştirilmediği zaman uzmanlaşmış pahalı elemanlar yerine mümkün olan durumlarda niteliği olmayan ve daha ucuz işçiler istihdam edilir. Örneğin danışman işletmeler, ön hazırlık çalışmalarını yaptırmak için yeni mezun öğrencileri çalıştırabilirler, sürekli olmayan programlar için, sözleşmeli personel yerine program danışmanları kullanılabilir. Diğer taraftan bir hizmet analiz edilerek, bütün hizmeti oluşturan alt hizmetler saptanır, müşteri hizmetlerinde doyumu etkilemeyecek işlemler kaldırılır ve böylece maliyetler azaltılabilir (Öztürk, 2000: 18).

### **1.8.5.Fiyatlarda Rekabet Yapma**

Daha önceden belirtildiği gibi sunulan hizmetin (özellikle insana dayalı olanların) bir biriminin maliyetini belirlemek oldukça zordur. Ayrıca hizmet alımları, çoğu kez isteğe bağlıdır ve kolayca ertelenebilir. Dolayısıyla hizmet işletmelerinde fiyatlandırma maliyet üzerinden değil, değer üzerinden yapılır. Değer ise, genellikle ya tüketiciler tarafından ya da piyasa tarafından belirlenir ve sübjektiftir. Bu nedenle fiyatlandırma, hizmet işletmelerinde az kullanılan stratejik bir silahtır. Ancak bu, fiyatlandırma stratejisinin hiç kullanılmayacağı anlamına gelmez. Nitekim sigorta şirketleri, sürekli müşterileri için indirimli fiyatlar uygulayarak; danışmanlık işletmeleri değişir fiyatlar uygulayarak; sinema gibi eğlence merkezleri de sabit fiyat kullanarak, rekabet üstünlüğü kurmaya çalışmaktadırlar (Öztürk, 2000: 18).

### **1.8.6.Yeni Hizmet Geliştirme**

Hizmet geliştirme süreci, fiziki nesnelere çok kavramlarla ilgilenir. Bu süreç hizmet işletmesinin donanıma veya insanlara dayalı olmasına göre farklılık gösterir; ancak her iki türde de pazar araştırması yapmak ve test etmek bir hayli güçtür. Yeni bir ürün için müşteriler ikna edilmelidir. Bu durum, yeni bir hizmet sunmanın maliyetini de yükseltebilir. Bununla birlikte, özellikle insana dayalı hizmet işletmeleri bazı rekabet üstünlükleri yakalayabilir. Çünkü yeni hizmet, mevcut çalışanlara kolayca uygun hale getirilebilir ve piyasaya sunulmuş olsa bile değiştirilebilir. Diğer taraftan hizmet işletmelerinde yeni hizmetleri taklit etmek oldukça kolaydır. Örneğin havayolları ve bankalarda buna sıkça rastlanır.

### **1.8.7.Şirket Ele Geçirerek Büyüme**

Hizmet işletmesi rakiplerini ele geçirerek büyüyebilir. Bu strateji özellikle donanıma dayalı olanlarda daha kolaydır. Ancak insana dayalı hizmet işletmelerinde satın alma riskli bir yaklaşımdır. Çünkü fiziki bir değer satın alındığı zaman anlaşma imzalanmasıyla iş tamamlanır. Oysa insanların ön planda olduğu durumlarda, istihdam anlaşmaları ve teklif edilen yararlar ne olursa olsun, kazanma ve kaybetme riski yüksektir. Satın alınan bir işletmede kilit personelin işten ayrılması önemli sorunlar doğurabilir. Dolayısıyla bu tür strateji izlenirken, “kilit personelin olmaması durumunda

bu işletmenin değeri nedir?" sorusu sorulmadan anlamaya varılmamalıdır. Özetle belirtmek gerekirse, hizmet işletmeleri, mal üreten işletmelere göre daha az strateji geliştirme olanağına sahiptirler. Mal üreten işletmelerin kullandığı bazı strateji ve taktikleri kullanma fırsatına sahip olmakla birlikte, hizmet işletmelerinde başarılı bir stratejik yönetim, hizmetin maldan farklı olduğunun kavranması, onu ayırt eden özellikleri düşünmeyi de zorunlu kılacaktır (Öztürk, 2000: 18).



## BÖLÜM 2:LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK

Bu bölümde liderlik, liderlik özellikleri, kuramları, tarzları ve yöneticilik hakkında teorik bilgilere yer verilmiştir.

Yönetici, belirli bir takım insanları daha önceden belirlenmiş gayelere ulaşmak amacıyla ahenk ve ortak çalışma içerisinde çalıştıran kişidir. Diğer bir tanımla, çalışanlar aracılığıyla işini yapan ve hedefine ulaşan insandır (Eren, 2011: 8). Ancak yönetici yalnızca belirli bir takım çalışanı yöneten değil, işletmenin maddi ve manevi imkânlarını kullanan ve üretimi yöneten insandır. Örgütün amaçlarına ulaşması örgütün başarısı manasına gelmektedir. Yönetici örgütün başarıya ulaşması için örgüt içerisinde yer alan çalışanların içinde buldukları örgüte bağlılıklarını, üretim esnasında gerçekleştirdikleri işi sevmelerine yardımcı olma ve birbirleriyle olan iletişimlerini belirli bir düzen içerisinde yürütmesini sağlar. Yöneticinin bir takım özel bilgi ve yeteneğe sahip olması bunları gerçekleştirebilmesine olanak verir. Yöneticide olmasının gereken bu bilgi ve yetenekler, kendinden yönetiminde çalışanları eyleme itebilme, örgüte bağlılıklarını arttırabilme, iletişim çatışmalarını ortadan kaldırma, yönetimindeki çalışanlar hakkında yeterli bilgiye sahip olma, çalışanların mesleki özelliklerini bilme ve bu özelliklerine göre görevlendirmedir.

Bunlarla beraber, yöneticilerin yönetimindeki kişilerin güvenlerini elde edebilecek özellikte olması, örgüt içerisinde gerçekleşebilecek değişimleri hoş görüyle karşılayabilen ve destekleyebilen, yönetimindeki kişilerce saygı duyulan liderlik özelliklerini barındırması gerekir. Yönetici yönetimindeki kişilerin örgüt faaliyetlerindeki uyumu sağlamakla birlikte bu süreçte kullanılan araç ve gereçlerinde işlevsel olarak kullanılmasına dikkat etmelidir. Bunun yanında örgütün hizmet ürettiği alanın özelliklerini de dikkate almalıdır. Hizmet alanının özelliklerini dikkate alınmasının nedeniyse, bu alanda oluşabilecek değişimin ya da olumsuzlukların örgütü sıkıntıya sokabilecek olmasıdır. Bu nedenle yönetici, örgütü amaçlarına ulaştırmak için örgütün içi ve örgütün dış alanın durumlarını birbirleriyle uyumlu hale getirmelidir.

## 2.1.LİDERLİK

### 2.1.1.Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı, kullanıldığı bağlama ve araştırmacının yaklaşımına göre farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Buna rağmen liderlik kavramının belli alanlarda genelleşici tanımları da bulunmaktadır. Yukl (2010), örgütsel verimlilik açısından liderliği, “bir grubun veya örgütün yapısal aktiviteleri ve ilişkileri içerisinde bir kişinin diğerlerini belirli bir amaç doğrultusunda sosyal olarak etkileme ve yönlendirme süreci” olarak tanımlamaktadır. İnsanları bir hedef doğrultusunda yönlendiren kişi olarak liderin önemi yönlendirme becerisinden kaynaklanan güce dayanmaktadır. Bu güç, yüzyıllardır insanların ve araştırmacıların dikkatini çekmektedir (Lotulelei, 2012: 5).

Araştırmacılar, farklı bağlamlarda liderliğin boyutlarını lider, takipçileri, örgüt ve örgütün içinde bulunduğu ortam bakımından incelemektedir. Özellikle son yüzyılda araştırmacılar, liderliği kavramlaştırma amacıyla onu açıklamaya ve becerilerini belirlemeye çalışmaktadır. Bennis ve Nanus (1996) yürüttükleri araştırmada, etkili liderlerin pek çok becerisini şu şekilde belirlemişlerdir: güvene dayalı örgüt kültürü oluşturma, öğrenmeye açık bir iklim oluşturma, çalışanların profesyonel gelişimlerini sağlama ve örgütsel vizyonun açık bir şekilde ifade edilmesini sağlama.

Liderlik alanında yapılan araştırmalar ve oluşan teorik bilgi birikimi, yöneticilik ve liderlik arasında bir ayrım olduğuna ve bu iki kavramın güç ile olan ilişkisine dikkat çekmektedir. Gardner (2000) liderliği statü ile karıştırmamak gerektiğini vurgulamaktadır. Yüksek statüye sahip pek çok pozisyon, içinde barındırdığı sembolik ve kültürel değerler sebebi ile liderliği tetiklese de, bu pozisyonda yer alan kişilerin lider olmalarını garanti etmemektedir. Buna benzer şekilde Gardner (2000), liderliği güç ile eş tutmanın da doğru olmadığını belirtmektedir. Liderler her zaman insanları ikna etme becerilerinde saklı olan bir güce sahiptir. Ancak güç sahibi olan pek çok insan da liderlik özelliklerinden yoksundur. Liderlik her zaman gücü garantilemez; güç sahibi kişiler de lider olmak zorunda değildir. Askeri bir diktatörün veya medyayı kontrol eden bir iş adamının gücü lider olmalarından gelmeyebilir.

Aynı şekilde liderliği resmi otoriteden de ayırmak gerekmektedir (Law ve Glover, 2003: 14). Resmi bir yöneticilik pozisyonundan gelen meşru güç de yöneticinin lider olmasını sağlamaz. Bu yüzden yönetim ve liderlik arasında farkın bilinmesi, yönetici pozisyonlarının daha etkili değerlendirilmesini sağlamak için önemli hale gelmektedir. Yönetimin özü, örgütlerde otorite ve sorumluluk sahibi pozisyonlarda yer alan insanların ne yaptığı ile ilgilidir. Yöneticiler, örgütteki görevlerini yerine getirmekle yükümlüdürler. Bunun için örgütün kendi alanındaki yapısal varlığını sürdürmesini sağlamak yöneticinin işlevinin temelini oluşturmaktadır. Örgütün devamlılığını sağlamak, yöneticilerin değişime karşı dirençli olmalarına sebep olup onlara muhafazakâr bir görünüm kazandırmaktadır (English, 2008: 17).

Liderlik, etkili bir örgüt kültürünün oluşturulmasına ve sürdürülmesine dayandığından yöneticilikten daha dinamiktir. Örgütün kültürü ve hedefleri, koşullara göre liderin etkisiyle değişebilmektedir. Lider, örgütün gelecekteki yolunu belirlemekte; örgüt içinde güven ortamı oluşturmakta; vizyon ve misyon oluşturulmasını sağlayarak örgüte yön vermekte; örgüt içinde gerçekleşen olayların empati yoluyla kişiler için ne ifade ettiğini anlamakta; yetkileri altında olmayan kişileri (ya da toplumu) de etkilemekte; değişim odaklı çalışmaktadır (Bennis ve Nanus, 1986: 27). Liderin bu özelliklerine karşılık, doğru işleri yapan kişi olarak yöneticinin gücü, kontrole dayanmakta; gelecekte ziyade şimdiki zamanda yapılması gerekenlerle ilgilenmekte; çalışanları ile mümkün olduğunca az etkileşim içerisine girmekte, etkili bir şekilde işlerin yürütülmesi için plan tasarımı yapmakta; işlerin plana göre ilerlemesini sağlamaktadır (Law ve Glover, 2003: 16).

Lider ve yönetici arasındaki en temel fark geleceğe yaklaşımlarından kaynaklanmaktadır. Lider, değişim odaklı bir şekilde geleceğe yönelik çalışırken, yönetici daha muhafazakâr bir şekilde bugünün işlerine odaklanmaktadır. Liderliğin ve yöneticiliğin birbirinden ayrılması oldukça geleneksel bir yaklaşımin sonucudur. Ancak English (2008), lider ile yönetici arasındaki sınırların teoride tanımlandığı kadar keskin olmadığını belirtmektedir. Ona göre; en vizyoner lider bile tüm yöneticilerin her gün alması gereken kararları almak zorunda kalmaktadır. Aynı şekilde bir yönetici belli durumlarda örgüt vizyonunun oluşturulmasını sağlamak durumunda kalabilir (English, 2008: 19). Fullan (2000) da geleneksel lider-yönetici ayrımını reddederek ayrımı tembel

lider, lider yöneticiler ve lider olmayan yöneticiler şeklinde yapmaktadır. Bu kategorilere göre tembel liderler, yönetim uygulamaları açısından zayıflık gösterdikleri için tembel olarak nitelendirilmişlerdir. Lider olmayan yöneticiler, geleneksel anlamda tanımlanan yönetici kavramını temsil etmektedir. Lider yöneticiler ise yönetim uygulamalarını olması gerektiği gibi yerine getirirken liderlik becerileri de sergilemektedir. Fullan'ın lider yöneticileri, dikkatimizi liderlerin ve yöneticilerin beslendikleri kaynaklara yönlendirmektedir. Bu kaynakları ve liderler ile yöneticilerin bu kaynaklardan nasıl beslendiğini incelemek, hem lider-yönetici farkını anlamaya, hem de çağımız yöneticilerinin liderlere dönüşmesinin altındaki sebepleri görmeye yardım etmektedir (English, 2008: 20).

English (2008), liderliğin ve yöneticiliğin ortak özelliklerini ve eğilimlerini, liderlik ve yönetimi birleştiren ortak boyutlar olarak aşağıda gösterildiği gibi ele almıştır.

Şekil 2.1. Liderlik ile Yönetimi Birleştiren Ortak Boyutlar

Kurum/Örgüt Odaklı	Yaratıcılık	Durum ve Bağlam Odaklı
Formal, hiyerarşik	Rol İlişkileri	İnformal ve Durumsal
Kurum odaklı	Rol Meşruiyeti	İlişkisel ve Bağlamsal
Etkileşimsel	Çalışanlarla Kurulan İlişki	Dönüşümcü
Zorlayıcı	Güç ve Yetki Kullanımı	Gruba bağlı, normatif
Yasal	Otoritenin Temeli	Ahlaki

Kaynak: (English, 2008: 21).

Günümüz koşullarında örgütler -az ya da çok- bürokrasinin özelliklerini içermektedir. Bürokrasi “emir komuta” zinciri olarak adlandırılan ast-üst ilişkilerinin hiyerarşik olarak düzenlenmesinden oluşmaktadır. Bu hiyerarşik düzene göre belirlenen iş tanımları, çalışanlarının uzmanlığı ile gelen rollere eklenerek örgütün kurallarını oluşturmaktadır. Bürokrasi içerisinde karar alma ve belge aktarımı, yazılı kaynaklara ve kurallara bağlı olarak yapılmaktadır. Bu yüzden bürokrasinin otoritesinin temeli yasal olmasına dayanmaktadır (English, 2008: 22). Başka bir deyişle yasal otorite gücün kaynağını oluşturmaktadır. Örgütlerde yöneticilerin otoritesi yasalara dayanan bu



güçten gelmektedir. Liderin otoritesinin kaynağı, bu yasal güçten ziyade örgüt içerisinde oluşturduğu güven ortamından gelmektedir ve bu otorite ahlakidir. Dolayısıyla lider yöneticinin uygulamaları zorlayıcı olmamaktadır. Uzaklaştırma verme veya maaş kesintisi gibi ceza ve kısıtlamalar bir çalışanı diğerlerinden ayırır ve çalışanın işe bağlılığını azaltmaktadır. Lakin öneride bulunma ve yönlendirme gibi normatif yöntemler çalışanlarda olumlu tepkiler oluşmasını sağlamaktadır. Otoritesini bürokrasiden alan bir yönetici, yasal ve zorlayıcı güç vasıtasıyla kurallara uyulmasını sağlamaktadır. Bu tür yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişki etkileşimseldir. Yönetici ile çalışan arasında dile getirilmese de karşılıklı bir çıkar bulunmaktadır (English, 2008: 23).

English (2008), bu tür bir ilişkinin liderliğe uymadığını ve lider ile çalışanlar arasında dönüşümcü bir ilişkinin bulunduğunu belirtmektedir. Dönüşümcü etkileşimlerde, lider ve çalışanlar arasında daha eşitlikçi bir ilişki vardır. Bu tür bir ilişkide lider ve takipçileri birbirlerini güçlendirmektedir. Dönüşümcü ilişkilerin zorlayıcı bir ortamda oluşması mümkün değildir. Ancak daha yapıcı ve çalışanların beraber bir hedefe yönlendiği ortamda bu tür ilişkiler gelişmektedir. Örgütün kültürü, kuralları ve bürokrasiye bağlılığı yöneticinin yaratıcılığını bir anlamda sınırlamaktadır. Çalışanları bir amaca yönlendiren ve örgüt içinde bir hareket yaratan liderin yaratıcılığının sınırları daha geniştir. Bir grubu ve topluluğu yönlendirmesi ve gruba ilham vermesi sebebiyle liderin yaratıcı olması onun önemli özelliklerinden biri sayılmaktadır. Örgütün veya grubun güç aldığı vizyondan beslendiği sürece liderin mümkün olduğunca yeniliği ve değişimi tetiklemesi gerekmektedir (English, 2008: 24).

### **2.1.2.Liderlik Özellikleri**

Literatürde yer alan araştırmalarda belirlendiği üzere lider yer aldığı organizasyonda ortaya koyduğu başarıları bir dizi özellik dâhilinde gerçekleştirmektedir. Liderlerin başarısında iki boyut ön plana çıkmaktadır. Birincisi, çevresel faktörler ve ikincisi lider tarafında sahip olunan bireysel niteliklerdir (Ceylan, 1997: 314).

Karlı'nın yaptığı bir araştırmada liderliğin strateji dâhilinde geliştirdiği becerilere vurgu yapılmıştır. Liderliğe ilişkin 267 beceri analizi gerçekleştiren

Karşılı'nın bütüncül anlamda pratik ve teorik bilgi içeren bu araştırması kapsamında liderliğin ortaya çıkmasına olanak sağlayan beceriler tanımlanmıştır. Bu beceriler (Karşılı, 1997:263-271): çeşitli gereksinimleri ve özellikleri bulunan grup üyelerinin anlaşılmasını ve kaynakların kontrollü ve bilinçli kullanılmasını içeren iletişime ve planlamaya ilişkin becerileri; olayların objektif bir bakış açısıyla değerlendirilmesi, saygı duyulacak hareketlerin ortaya konması gibi nitelikleri kapsamaktadır. Bu becerilerin gelişmesinde liderliğin ortaya çıktığı çevre ve bireysel yatkınlık büyük bir önem taşımaktadır. Bireysel yatkınlığın çevresel şartlarla birleşmesi lideri diğer üyelerden farklılaştıran bir niteliğin gözlemlenebilir şekilde oluşmasını sağlayacaktır (Aydın, 1997:86).

Liderlerin kendilerine olan güvenleri bireysel bir farkındalık yaratarak takipçileri nezdinde de özgüven aşıl原因an bir araca dönüşmektedir. Liderlerin sahip oldukları yetkinlikler kararlı, uyumlu ve görev bilinciyle hareket etmeye yönelik bir anlayış dahilinde faaliyetlere yön vermektedir. Liderlerin takipçileriyle iletişimi güçlü ve sürekli dir. Lider olayları çok boyutlu şekilde değerlendirerek koordinasyon sağlayan ve nedenleri ve sonuçları birbirinden ayırarak olaylar karşısında en doğru yaklaşımı geliştiren bir niteliğe sahiptir. Lider belirlenen ortak hedeflere ulaşmada kısa vadeli amaçlar koyan ve grup üyelerini ortak amaçlara yönelten bir anlayış dahilinde motive edici uygulamalar geliştirebilen kişidir. Bu bağlamda liderlerin önyargıdan kaçınması, eleştirilere açık olması, iyi bir konuşmacının ötesinde iyi bir dinleyici de olması gerekmektedir. Liderlerin bir işi başarmaya ilişkin sahip oldukları duygular ve güdüleyici nitelikleri bulunmaktadır. Liderlerin farklı olaylar nezdinde değişik bakış açıları ortaya koyma kabiliyetleri ve pratik düşünmeye ilişkin sahip oldukları yetiler onları grup üyeleri nezdinde bir sözcü ve danışmana dönüştürmektedir. Grup üyelerinin lider olarak benimsedikleri kişiye istedikleri zaman ulaşabilmeleri gerekmektedir. Karşılıklı iletişimin güven duygusu sağlayan ve grup üyelerine karşı önyargıdan uzak şekilde bir işlevsellik dâhilinde sürdürülmesi gerekmektedir (Harrell, 2003:58). Liderlikte etkinliğin sağlanması gerçekçiliğe de zemin hazırlayacaktır. Liderin etkililiği kendisine ve takipçilerine yönelik değerlendirmelerde objektif yargılara sahip olmasından, hatadan kaçınmasında ve örgütsel amaçlara ilişkin belirli kıstaslara sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Bunun dışında liderlikte etkililiğin belirlenmesini sağlayan objektif ölçütler bulunmamaktadır (Çelik, 2012: 220).

Bir organizasyonun işlevselliğinin artırılması liderin o organizasyona ilişkin etkisine ortaya çıkaracağı gibi takipçilerin lidere olan bağlılık duygularını da perçinleyecektir. Başarma duygusu organizasyonun tamamına yayıldıkça ortak hedefe ulaşma bilinci bir özgüven aşısına dönüşecek ve liderin geliştirdiği yetenekleri kullanma kabiliyetini artıracaktır. Bu noktada alınacak sonuçların olumlu olması insanlara ilişkin üst düzey bir yönetim kabiliyeti ve insancıl yaklaşımların lider tarafından benimsenmesi gerekmektedir (Harrell, 2003: 137). Liderliğin vasıfları itibariyle diğer insanlardan daha farklı tutum ve hareketlerle kendini belli ettiği görülmektedir. Liderlikte asıl amaca ulaşmada dengenin gözetilmesi önemli bir nitelik olarak ön plana çıkmaktadır. Lidere ait olan niteliklerin çevreyle paylaşılması ve çeşitli davranış kalıplarının çevreye yansıtılması gerekmektedir (Aycan, 2000: 17).

### **2.1.3.Liderlik Kuramları**

Liderlik yaklaşımları esasında dört temel başlık altında gruplandırılmaktadır (Tabak ve Sığı, 2013: 17). Bu başlıklar; özellik yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım ve güncel yaklaşımlardan meydana gelmektedir. Liderlik yaklaşımları alanında araştırma yapan araştırmacıların bazıları bireysel özellikler alanında, bazıları liderin davranışları alanında, bazıları ise liderin örgüt üzerindeki etkinliği alanında araştırma yapmışlardır (Yukl, 2010: 5). Liderin belirli özelliklere sahip olan kişi olarak gören yaklaşım özellikler yaklaşımı olarak adlandırılmakta ve liderin bu özelliklere doğuştan sahip olduğu görüşünü savunmaktadır. Belirlenmiş olan özelliklerin çokluğu ve bu özelliklerin özneliği sebebiyle özellikler yaklaşımı eleştirilmektedir (Hampton, Summer ve Webber, 1978: 595).

Bir liderliği yalnızca belirlenmiş özelliklere göre sınıflamanın yanlışlığı ve liderin sergileyeceği davranışların da tesirli olacağı eleştirilerinden dolayı konuyla ilgili araştırma yapan araştırmacıları davranış yaklaşımına yönlendirmiştir. Davranışsal yaklaşımla liderin etkin liderlik davranışları sergilemesi araştırılmıştır (Feldman ve Arnold, 1983: 296). Buna yönelik olarak yapılan çalışmalar Ohio State Üniversitesi, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Blake ve Mouton'un Yönetmel Ölçek Kuramı, McGregor'un X ve Y Yaklaşımı ve Likert'in Sistem 4 Modeli çalışmalarıdır. Liderin içinde yer aldığı koşulların görmezden gelinmesinden dolayı davranışsal

yaklaşım da eleştirilmiştir. Bundan dolayı durumsallık yaklaşımı öne çıkmıştır. Durumsallık yaklaşımında, liderde olması gerek belirli özellikler ile liderin sergileyeceği davranışların dışında liderin içinde yer aldığı koşullara araştırmalarda dikkate alınmıştır. Bu yaklaşımda bir liderin nasıl olması gerektiğinden çok bir liderin farklı koşullarda nasıl davranması gerektiği ve yönetimindeki çalışanları nasıl idare etmesi gerektiği üzerinde durulmuştur (Tabak ve Sığı, 2013: 18).

Durumsal liderlik yaklaşımı kapsamında Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli, House ve Evans'ın Yol-Amaç Yaklaşımı, Vroom-Yetton-Jago'nun Normatif Karar Modeli, Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Dönemi Yaklaşımı ve Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı ön plana çıkan çalışmalardır. Durumsallık yaklaşımı kullanılmaya başlandıktan sonra ortaya çıkan araştırmalar da koşullara göre liderlik tarzının farklılık göstereceği kanaatine varılmıştır. Yakın zamanlardaki aktüel liderlik yaklaşımlarında ise durumsallık yaklaşımınla birlikte liderin oluşabilecek değişim geçişlerine uyum sağlaması ve liderin örgüt içindeki etkinliğinin artması için aktüel değişimlerle ilgilenmesi, mesleki olarak bu doğrultuda kendini geliştirmesi ve bu durumu olabildiğince ivedi biçimde yönetiminde bulunanlara uygulamanın kendisini bu yönde geliştirmesi ve bunu hızlı bir şekilde bulunduğu gruba uygulaması gerekmektedir (Yukl, 2010: 7).

Liderlik ile ilgili çalışmaların tarihi sürece göre değerlendirildiğinde dört temel safhaya ayrıldığı belirtilmiştir. Bunlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Tabak ve Sığı, 2013: 19).

Tablo 2.1. Liderlik Yaklaşımları ve Tarihsel Süreci

DÖNEM	YAKLAŞIM	ANA TEMA
1950'ye kadar	Özellikler Yaklaşımı	Liderlik-doğuştan gelir
1950-1970	Davranışsal Yaklaşım	Liderliğin etkinliği-liderin gösterdiği davranışlara odaklıdır.
1970-1980	Durumsal Yaklaşım	Liderliğin etkinliği durumlara bağlıdır.
1980'den günümüze	Modern Liderlik	Liderin etkin olan davranış ve özellikleri ayrı ayrı incelenmektedir.

Kaynak: (Tabak ve Sığı, 2013: 20).

### **2.1.3.1.Özellikler Kuramı**

Özellikler yaklaşımına göre bir bireyi lider yapan ve onu diğerlerinden ayıran temel faktör, lider olan kişilerin belirli özelliklere sahip olmasına dayandığı ve liderlerde olması gereken özelliklerin de doğuştan geldiğinin düşünülmesidir (Yukl, 2010: 8). Bu yaklaşıma göre bir bireyin lider olarak değerlendirilebilmesi için; belli becerileri, yetenekleri, fiziksel özellikleri ve kişilik özelliklerinin olması gerektiği belirtilmiştir (Van, 2003: 63).

Bu yaklaşıma göre belirlenmiş özelliklere sahip kişilerin lider olabilme şansının başka kişilere oranla daha yüksek olduğu ve diğer kişilere oranla daha fazla başarı sergileyecekleri düşüncesi hakimdir (Gordon, 1996: 306).

Yapılan çalışmalar sonucunda lider için belirlenecek özellikler konusunda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu çalışmaların yetersiz kalması, bütün durumlarda geçerli olabilecek bir evrensel nitelikte liderliği tanımlayamaması ve liderliği anlamak ile beraber liderliği etki edebilecek diğer faktörler değerlendirildiğinde özellikler yaklaşımının yetersiz kaldığı görülmüştür. Ayrıca bu yaklaşımın, liderliğin nasıl olması gerektiğini açıklamadığı; sadece liderde olması gereken özellikleri tasvir ettiği için eleştirilmiştir. Özellikler yaklaşımına bir diğer eleştiri de, liderin takipçilerini etkilemesine odaklanmadığı ve liderin gelişimi ve grup performansına odaklanmamış olduğu belirtilmiştir (Yukl, 2010: 9).

### **2.1.3.2.Davranış Kuramları**

Özelliklerin liderliğin örgüt içerisindeki işlerliğini açıklamada eksiklerinin olması nedeniyle konuyla ilgili çalışma yapan araştırmacılar liderin sergilemiş olduğu davranışlar üzerinde durmuşlardır. Bu yaklaşımda temel alınan nokta, liderin göstermiş olduğu davranışları olduğu ve kişisel özelliklerin yetersiz kaldığı düşüncesidir. Bu yaklaşımda, liderin takipçileri ile olan iletişimi, takipçileri ile olan ilişkileri, işlerini yaparken yaptığı planlamalar ve belirlediği amaçlara giderken izlediği yöntemler, olası bir durumda yetkilerini devretmesi gerektiğinde izlediği yöntemler ve astlarının yaptıkları işlerdeki göstermiş olduğu denetim mekanizmaları gibi konularda göstermiş

olduğu liderlik tarzlarını ve takipçilerini etkileme taktiklerinin bir bireyi lider yapan faktörler arasında en önemlileri olarak değerlendirilmiştir (Ownes, 1976: 226).

Bu alanda birçok çalışma yapılmış olup, belli başlıları şunlardır: Ohio State Üniversitesi Çalışması, Michigan Üniversitesi Araştırmaları, Blake ve Mouton'un Yönetmel Ölçek Kuramı, McGregor'un X ve Y Kuramları ile Likert' in Sistem Dört Modellemesidir.

#### 2.1.3.2.1. Ohio Üniversitesi

Davranışsal yaklaşımın gelişiminde önemli bir çalışma olan Ohio Üniversitesi'nde 1945 yılında E.A. Fleishman ve arkadaşları tarafından yapılan liderlik çalışmasıdır. Bu çalışmada geliştirmiş oldukları 'Liderlik Davranışları Tanımlama Anketi'ni askeri ve birçok farklı örgütlerde uygulamışlardır. Yapılan analizlerin sonucunda iki temel bağımsız faktör ortaya çıkmıştır. Bunlar "kişiyi dikkate alma" ve "yapıyı harekete geçirme" olarak tanımlanmıştır (Yukl, 2010: 10).

Kişileri dikkate alma: Bu faktörde örgüt içerisinde lider yönetimindeki çalışanlarla eşdeğer oranda birbirlerine güven duyarlar ve bu güvenle çalışma hayatlarına devam ederler. Yönetiminde çalışan kişilerin fikirlerine önem verir ve bunlara saygı duyar. Birbirleriyle olan iletişim çatışmasız güçlü bir şekilde devam eder (Goleman, 2002: 73). Yapıyı harekete geçirme: Bu faktörde lider görev odaklıdır ve görevin başarılmasına yönelik eğilimi vardır. Takipçilerine görevlerdeki sorumluluklarını ve rollerini tanımlar, performanslarını ve standartları koyar. Performansı zayıf olanları ikaz eder ve görevle ilgili farklı kişilerle fikir alış verisinde bulunur ve "Sonuç odaklı" olarak da tanımlanabilir (Goleman, 2002: 74).

Ohio Üniversitesi çalışması ile elde edilen sonuçlar incelendiğinde, kişileri dikkate alma boyutu ile personel devir hızı arasında negatif ilişki; yapıyı harekete geçirme ile işten ayrılma arasında pozitif bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Gordon, 1996: 308).

#### 2.1.3.2.2. Michigan Üniversitesi

Ohio Üniversitesi Çalışmaları ile aynı dönemde Likert (1947) tarafından yapılan bu çalışmada da liderin göstermiş olduğu davranışlara odaklanılmıştır. Bu çalışma ile etkili liderlik tarzları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırmada takımın fazla hizmet üretme durumu ve takımın iş doyumuna etki eden etmenlerin arasında güdülenme, istenmeyen durumların oluşması, çalışanların işyerindeki sirkülasyonu, çalışma günlerini aksatma ve devamsızlıklar ve fazla hizmet üretme durumu üzerinde durulmuştur. Yapılan çözümlenmeler neticesinde “Görev odaklı” ve “birey odaklı” olmak üzere iki tür liderlik davranışları kendini göstermiştir (Likert, 1961: 25).

Görev odaklı liderlik davranışları: Liderler, çalışanlarını önceden belirlenmiş olan ilke ve yöntemlere göre kontrol ederler ve çalışanlarını ödül-ceza sistemine göre değerlendirirler. Güç olarak da liderin mevkisinin vermiş olduğu otoritesini kullanması olarak belirtilmiştir (Northouse, 2007: 9). Birey odaklı liderlik davranışları: Çalışanlarının refahı ve gelişimine yönelik, karşılıklı iletişime önem veren, çalışanlarını cezalandırmak yerine destekleyici ve yetki devrini esas alan bir davranış gösterilmesi olarak tanımlanmıştır (Yukl, 2010: 12).

Bu alanda yapılan araştırmalar gözden geçirildiğinde, birey odaklı liderlik yaklaşımına göre tavır sergileyen liderlerin yönetiminde yer alan kişilerin iş doyumunu, güdülenmesi ve liderin işlevliğinin göreve yönelik liderlik yaklaşımına göre tavır sergilediği yönetimindeki kişilere oranla daha çok olduğu neticesine varılmıştır. Bu çalışma katılımcı liderlik ile ilgili çalışmaların yapılmış olması hususunda diğerlerinden ayrılmaktadır. Katılımcı liderlikte, çalışanlarla birlikte liderler grup toplantıları yaparlar ve örgütün gelişimi ve örgütteki sorunları konuşarak çözmeye çalışırlar. Katılımcı liderlik davranışına destekleyici davranışlar da eklendiğinde ve hedefler yükseltildiğinde, üretimde artışın olduğu, işin kalitesinin arttığı ve personel devir hızının düştüğü sonuçlarının ortaya çıkacağı değerlendirilmiştir (Gordon, 1996: 309).

#### 2.1.3.2.3. McGregor'un X-Y Kuramı

Douglas McGregor (1960) liderlik davranışlarının ortaya konmasındaki en önemli etmenin insan davranışlarını temeline alan yaklaşımlar olduğunu belirtmiştir. Bu

çalışmada varsayımlar ikiye ayrılmış ve X ve Y olarak tanımlamıştır (Kopelman, 2008: 255). X teorisine göre, insanlar tembeldir, çalışmayı sevmezler. Fırsat bulduklarında işten kaytarmayı isterler. Bencil bir yapıya sahiptirler ve örgütte yapılması düşünülen değişimlere karşıdır. Y teorisine göre, insanların dinlenme ihtiyacı diğer çalışma şartları gibi doğal bir haklarıdır. İnsanlar sorumluluk almaktan kaçmazlar. İnsanların çalıştıkları örgüte bağlılıkları onlara yöneticileri tarafından değer verilmesi ile sağlanabileceği açıklanmıştır.

#### 2.1.3.2.4.Yönetmel Ölçek Kuramı

Ohio Üniversitesi Çalışması ve Michigan Üniversitesi Araştırmalarının geliştirilmesi ile iki boyutlu olarak geliştirilmiştir. Boyutlar: “göreve/üretime odaklı” ile “kişiler arası ilişkiler odaklıdır. Blake ve Mouton, görev odaklı ve ilişki odaklı olmak üzere liderlik davranışlarını 1-9 arasında puanlama yaparak çizelge hazırlamış ve beş farklı liderlik tarzı olacağını açıklamışlardır (Blake ve Mouton, 1982: 209).

Göreve odaklı liderlik (9-1): Lider, bu liderlik tarzında çalışanlarını sadece görevi yapacak bir birey olarak görmekte, yapacakları görevleri ayrıntılı bir şekilde tanımlamakta ve onları sürekli kontrol etmektedir.

Şehir kulübü liderlik (1-9): Liderin önceliği, görevden ziyade çalışanları ile olan ilişkileridir. Lider, çalışanların daha iyi çalışmalarını için çalışma olanaklarını daha etkin hale getirmeyi prensip edinmiştir.

Cılız liderlik (1-1): Liderin göreve de çalışanlarına yönelik ilgisi de çok azdır. Örgütte yapması gereken işi kendisini örgütte tutacak seviyede minimum seviyede yapmaktadır. Ekstra çaba göstermemektedir.

Orta yolcu liderlik (5-5): Lider, hem göreve hem de çalışanlarına eşit seviyede ilgi göstermektedir.

Takım çalışması liderliği (9-9): Lider görev ile birlikte çalışanlarına yönelik ilgisi en üst seviyededir. Etkin olunan liderlik tarzıdır. Takım çalışması ve alınacak kararlarda çalışanların da katılımı üst düzeydedir.



Yukarıda belirtilen davranışsal yaklaşıma göre liderlik için yapılan çalışmalarda bu teoride sadece göreve yönelik ve çalışana yönelik davranışlar üzerinde durulmuştur (Blake ve Mouton, 1982: 210). En temel eleştirilerden birisi de yapılan çalışmalar sonucunda liderin göstereceği davranışların sonucuna yönelik olarak bulguların yetersiz kalmasıdır. Örneğin, moral, motivasyon, iş tatmini ve üretimdir (Northouse, 2007: 11).

### **2.1.3.3.Durumsallık Kuramları**

Özellikler ve davranışsal yaklaşımların etkin liderliği açıklamada yetersiz kalması üzerine araştırmacılar yeni arayışlara girmişlerdir. Görevin nitelikleri, oluşan durumlara göre etkin liderlik için liderlik tarzlarını belirlemeye çalışmışlardır. Durumsal liderlik yaklaşımı liderin kişisel özellikleri, liderin göstermiş olduğu davranışları ile liderliği etkileyen durumları birleştiren yaklaşım olduğu ve etkili liderin, bu üç durumu da birleştirebilen ve ona göre davranışlar gösteren birey olduğu belirtilmiştir (Gordon, 1996: 310).

#### **2.1.3.3.1.Etkin Liderlik Kuramı**

Fiedler (1964) liderin etkinliğini liderin göstermiş olduğu davranışları ile bulunduğu durumun belirleyeceğini ifade etmektedir. Fiedler liderlik tarzını belirlemek için En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı ölçeği geliştirmiş ve çeşitli kuruluşlarda ölçeği uygulamıştır. 16 soruluk anketi cevaplayan liderlerin En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı ölçeğinde yer alan olumlu ifadelere cevap vermesi durumlarında onları insan odaklı liderlik tarzı olarak, olumsuz ifadelere cevap vermesi durumlarında onları görev odaklı liderlik tarzı olarak değerlendirmiştir. Fiedler (1964) bu çalışmayı yaparken liderin bu davranışlarına etki eden bazı durumların olduğunu açıklamıştır. Bu durumlar aşağıda açıklanmaktadır (Fiedler, 1964: 10);

- Lider-üye iletişimi: Lider, çalışanları tarafından seviliyor ve güveniliyorsa, olumlu olarak nitelendirildiğini, lider-üye ilişkisinin iyi olmadığı, ilişkilerin zayıf olduğu ve karşılıklı güvenin zayıf olduğu durumun da lider için olumsuz olarak nitelendirildiğini açıklamıştır.
- Görevin yapısı: Yapılan görevin net olarak açıklanması ve görevi yapacak olan bireyin görev tanımlamasının belirgin olmasıdır.

- Liderin sahip olduğu güç: Örgütte sahip olduğu konum gereği sahip olduğu gücü açıklar.

Fiedler (1964) yapmış olduğu çalışma sonucunda, etkili liderlik için; lider üye iletişiminin iyi olması, liderin çalışanları tarafından sevilmesi ve güven duyulması durumunda ve görev yapısının net olması ve liderin sahip olduğu gücün yüksek olması durumunda, liderin çalışanlarını etkileyebileceği ve görevini başarılı bir şekilde yapabileceği sonucuna ulaşmıştır (Yukl, 2010: 13).

#### 2.1.3.3.2.Lider Durumsallık Kuramı

Hersley ve Blanchard (1982) yaptıkları araştırmada, liderin göstermiş olduğu liderlik tarzının çalışanlarının olgunluk seviyesine göre belirleneceğini açıklamaktadır. Bu çalışmada çalışanların olgunluk seviyesi ile görevi ile ilgili bilgi ve tecrübesi değerlendirilmiş, liderlik tarzı olarak görev odaklı ve çalışan/ilişki odaklı liderlik tarzı kabul edilmiştir. Geliştirmiş oldukları model dört temel boyuta dayanmaktadır. Bunlar söyleyen, fikir satan, katılımcı ve yetki devreden olarak sıralanmaktadır (Hersley ve Blanchard, 2001: 6).

Söyleyen: Düşük ilişki odaklı/ yüksek görev odaklı olan kısımdır. Bu bölümde çalışanların olgunluk seviyesi düşüktür. Çalışanlar isteklidir fakat yeterli beceriye sahip değildirler. Lider, çalışanlarını yeterli beceriye sahip olması için eğitmelidir. Bu bölüme uygun liderlik tarzı otoriter liderliktir.

Fikir satan: Yüksek görev/Yüksek ilişki odaklı olan kısımdır. Bu bölümde çalışanların olgunluk seviyeleri biraz daha yüksek olan kısımdır. Lider, hem göreve hem de çalışanları ile olan ilişkilerine odaklanmalıdır.

Katılımcı: Düşük görev/Yüksek ilişki odaklı olan kısımdır. Bu bölümde çalışanların olgunluk seviyeleri yüksektir. Lider bu durumda, çalışanlarının karar alma süreçlerine katılmalarını ister. Çalışanlarının performansını takdir eder ve olumlu geri bildirimlerinde bulunur. Bu bölüme uyan liderlik tarzı katılımcı liderlik tarzıdır.

Yetki devreden: Düşük ilişki/Düşük görev odaklı olan kısımdır. Lider, bu bölümde çalışanlarına belirli konularda yetki devrederek karar alma süreçlerine katılmalarına imkân sağlamalıdır.

#### 2.1.3.3.3.Yol Amaç Kuramı

House'un 1971 yılında gerçekleştirmiş olduğu Yol-Amaç Teorisi, çalışanların hedefleri veya amaçlarına ulaşmasında liderin göstermiş olduğu liderlik tarzlarının etkisi üzerinedir. Bu kapsamda yapmış olduğu değerlendirmede dört farklı liderlik tarzı olabileceğini açıklamıştır. Bunlar yönlendirici, destekleyici, katılımcı ve başarı odaklı liderlik tarzlarıdır (House, 1999: 325).

- Yönlendirici liderlik tarzı: Lider, bu durumda çalışanlarına yapacakları görev ile ilgili bilgi verir ve nasıl yapılacağını açıklar.
- Destekleyici liderlik tarzı: Lider, çalışanları ile ilgilenir, onların görevdeki statülerine göre lider-üye ilişkisi çerçevesinde ilgilenir ve onlara arkadaşça davranışlar gösterir.
- Katılımcı liderlik tarzı: Lider, görev ile ilgili konularda çalışanlarına danışır ve onların fikir ve düşüncelerini dinler. Karar alırken beraber alırlar.
- Başarı odaklı liderlik tarzı: Lider, çalışanlarına yüksek hedef ve beklentileri açıklar. Buna ulaşılması konusunda onlara güvendiğini gösterecek davranışlar sergiler.

#### 2.1.3.3.4.Normatif Karar Kuramı

Liderin belirli durumlar karşısında karar vermesine yönelik geliştirilmiş bir modeldir. Bu modelde, liderin alacağı kararın kalitesinin yüksek olması, çalışanları tarafından kabul görmesi ve zamanın etkinliği göz önüne alınarak bir sorun karşısında karar verme sürecine yönelik yapılan çalışma olup, beş farklı karar alma sürecinin olduğu açıklanmıştır (Yukl, 2010: 15).

Otokratik 1: Lider, bilgileri kendisi toplar ve kararı kendi başına başkasına danışmadan alır.

Otokratik 2: Lider, bilgileri çalışanlarından toplar, fakat kararı kendisi tek başına alır.

Danışmacı 1: Lider, problemleri çalışanları ile bireysel olarak paylaşır, bireysel olarak fikirleri dinler ama kararı kendisi tek başına alır.

Danışmacı 2: Lider, problemleri çalışanları ile grup olarak paylaşır, grup olarak fikirlerini dinler ama kararı kendisi tek başına alır.

Grup 2: Lider, problemleri çalışanları ile grup olarak paylaşır, grup olarak fikir alışverişinde bulunur ve kararı da grupça alırlar.

Vroom ve Yetton'un Normatif Karar Teorisinde karar verme sürecinin verimli olabilmesi için lider tarafından yönetimindeki kişilere yöneltmesi gereken önemli sorular vardır. Bu sorular şu şekilde ifade edilmiştir (Yukl, 2010: 12).

- Problemin çözümü için teknik bilgiye ihtiyaç var mıdır?
- Alınan kararın etkili olabilmesi için çalışanların kabullenmesi ne kadar önemlidir?
- Problem net olarak belli midir?
- Etkin bir karar alabilmek için yeterli bilgiye sahip misin?
- Tek başına alacağın kararı, çalışanlar kabullenecekler mi?
- Problemin çözümlenmesinde, çalışanlarının örgüt içerisindeki amaçları göz önüne alınmış mıdır?
- Alacağın karar çalışanlar arasında anlaşmazlık yaratır mı?
- Çalışanlar, kaliteli ve etkin karar alma konusunda yeterli bilgiye sahip midir?

#### ***2.1.3.4. Modern Liderlik Kuramları***

Geleneksel yaklaşımlardaki boşlukları doldurma ihtiyacı ve daha önce ortaya atılan kuramların karmaşık bir hal alması alternatif kuramların ortaya çıkışında etkili olmuştur. Bu kuramlardan modern liderlik kuramları kapsamında değerlendirilebilecek ve yaygın kabul gören teoriler şu şekilde sıralanabilir: Etkileşimsel Liderlik, Dönüşümsel Liderlik, Karizmatik Liderlik ve Paternalist Liderlik Kuramları.

### 2.1.3.4.1.Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik

Etkileşimsel (transaksiyonel) ve dönüşümsel (transformasyonel) liderlik kavramları 1978 yılında MacGregor Burns tarafından ortaya konulmuştur (Luthans, 2011: 430). Burns, etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik kavramlarını ayrı ayrı kavramsallaştırmayıp “bir spektrumun iki ucu” olarak ele alırken; bu konuda önemli çalışmalarıyla tanınan Bass, 1985’teki çalışmasında bu iki liderlik tarzını ayrı olarak kavramsallaştırmıştır (Conger ve Kanungo, 1998: 13; Avolio ve Bass, 1999: 457). Yani Burns bunları iki zıt kutupta ele alırken; Bass ayrı boyutlar olarak ele almıştır.

Etkileşimsel liderlik diğer adıyla “işlemsel liderlik”, lider ve izleyicileri arasındaki değişim ilişkisini içermektedir (Bass, 1999: 11). Bu ilişki işle sınırlı kalmaktadır. Etkileşimsel liderler, astlardan onlara verilen görevleri yerine getirmesini beklemekte ve onları çeşitli şekillerde ödüllendirerek motive etmeye çalışmaktadırlar. Dönüşümsel liderlik ise değişim ilişkisini liderin değerleri, inançları ve ihtiyaçları bağlamında ele almaktadır. Dönüşümsel liderler, çalışanlara beklenenden daha fazlasını yapma konusunda ilham vermekte ve kendilerine uzun vadeli hedefler belirlemektedirler (Judge ve Piccolo, 2004: 755; Hartog, Muijen ve Koopman, 1997: 20). Çalışanları örgütsel amaçlara ulaşma konusunda motive etmekte, performanslarını ve farkındalık düzeylerini arttırmaya çalışmakta ve entelektüel uyarım sağlamaktadırlar. Bass, çalışmalarında etkileşimsel ve dönüşümsel liderliğin boyutlarından bahsetmektedir. Bu boyutlar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 2.2. Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderliğin Boyutları

Transaksiyonel Lider	Transformasyonel Lider
<b>Koşullu Ödül:</b> Çalışanların görevlerini tam ve zamanında yerine getirmelerine ve yüksek performanslarına karşılık olarak onları ödüllendirir. Bunun için çeşitli vaatlerde bulunur	<b>Karizma:</b> Vizyon ve misyon duygusu kazandırır. Kendisine saygı duyulmasını sağlayarak bağlılığı artırır ve güven aşılır.
<b>İstisnalarla Yönetim (Aktif):</b> Lider önceden işle ilgili standart ve prosedürleri belirler, gerekli durumlarda müdahale eder ve önlem alır.	<b>İlham:</b> Örgütte sinerji oluşturmaya çalışır, önemli amaçları basitleştirilerek astlara aktarır.
<b>İstisnalarla Yönetim (Pasif):</b> Lider sadece önceden belirlenmiş standartlara ya da kurallara uyulmadığında müdahil olur. Bir sorun çıkmadığı sürece işlere karışmaz.	<b>Entelektüel Uyarım:</b> Problem çözümünü kolaylaştırır. Rasyonel olma esastır. Yeni fikirler ortaya koyarak çalışanları uyarır.

Tablo 2.2'in Devamı

**Serbest Bırakma (Laissez-faire):** Karar vermekten kaçınır. Çalışanlara müdahale etmez. İşle ilgili konularda çalışanları tamamen serbest bırakır. Sorumluluklarını yerine getirmez.

**Bireysel İlgi:** Çalışanların her biriyle özel olarak ilgilenir. Onlara tavsiyeler verir ve koçluk yapar.

Kaynak: (Bass, 1990: 22).

Kutadgu Bilig'deki liderlik anlayışının etkileşimsel liderlikten çok dönüşümsel liderlik anlayışına daha yakın olduğu düşünülmektedir. Zaten çalışmanın amacı bağlamında ele alınacak olan otantik liderlik yaklaşımı da dönüşümsel liderliğin bir uzantısı olarak ortaya çıkmıştır. Dönüşümsel liderlikte olduğu gibi Kutadgu Bilig'de de "bey" için halkın güvenini kazanmak önemlidir. Bey halka yol gösterir; aksi takdirde halk yolunu bulamaz. Halkın beye bağlı kalması ve ona itaat etmesi beyin devamlılığı açısından önem taşımaktadır.

#### 2.1.3.4.2. Karizmatik Liderlik

Karizma kavramı ilk defa Weber (1947) tarafından kullanılmıştır ve kavram Siyaset Bilimi, Sosyoloji, Örgütsel Davranış vb. alanlarda çalışanların sıkça başvurdukları bir kavramdır (Towler, 2005: 15; House, 1975: 4). Kavram Yunanca' da "ilahi, lütfedilen hediye" anlamına gelmektedir. Karizmatik özelliklere sahip liderler takipçilerini kolayca yönlendirebilmekte ve peşinden sürükleyebilmektedir. Karizma, "liderin takipçilerini harekete geçiren ve onların davranışlarını etkileyen güç" olarak ele alınabilir. Lider, karizması sayesinde çalışanları örgütsel amaçlar ya da kişisel amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmektedir. Liderin karizmatik davranışları ile takipçilerin ihtiyaçları arasında bir etkileşim söz konusudur. Yani lider çalışanların daha yüksek performans göstermeleri için ilham kaynağı olmakta ve onlarda güven oluşturmaktadır (Tutar, 2016: 82). Karizmatik liderlerin doğuştan getirdikleri kendilerine has özellikleri bulunmaktadır. Kişileri etkileme konusunda başarılıdırlar. Gerekli gördüklerinde risk almaktan kaçınmazlar.

Karizmatik liderliğin iki yönü bulunmaktadır (Howell ve Shamir, 2005: 99):

- Sosyalleştirilmiş karizmatik liderlik
- Kişiselleştirilmiş karizmatik liderlik

Sosyalleşmiş Karizmatik Lider: Örgütsel çıkarlara ve amaçlara hizmet etmekte ve takipçileri için daha iyi bir gelecek hazırlamaya çalışmaktadır. Takipçilerin sorunlarını bilmekte ve onlara bu sorunların çözümü konusunda yardımcı olmaktadır. Kişisel gelişim konusunda onları desteklemektedir.

Kişiselleştirilmiş karizmatik liderler: Benmerkezci hareket etmekte ve astlarının ihtiyaçlarıyla ilgilenmemektedir. Bu bakımdan kişiselleştirilmiş liderliğin karizmatik liderliğin karanlık yönünü oluşturduğu söylenebilir.

Örgütsel davranış açısından bakıldığında karizmatik liderlik kavramını ilk defa House ele almıştır ve “takipçiler üzerinde alışılmışın dışında karizmatik etkiler yaratan liderlik türü” olarak tanımlamıştır (Robbins ve Judge, 2013: 379; House, 1977: 9) çalışmasında karizmatik liderlerin bazı karakteristiklere ve davranışsal özelliklere sahip olduğundan bahsetmektedir. Bu karakteristikleri “aşırı derecede kendine güven, baskınlık ve inançların ahlakiliği konusundaki güçlü inanç” oluşturmaktadır. Davranışsal özellikler ise şu şekilde sıralanabilir:

- Rol model olma
- Kişisel imaj oluşturma
- Hedef ekleme
- Yüksek beklenti içinde olma ve güven gösterme
- Motive edici liderlik
- Çalışanların amaçlarına etki etme

M. Kemal Atatürk, Winston Churchill, J.F. Kennedy vb. isimlere bakıldığında yukarıda bahsi geçen birçok özelliğe sahip olduklarını, toplumların hayatında önemli yere sahip olduklarını, kitleleri harekete geçirme konusunda etkili olduklarını, kişisel imajlara sahip olduklarını ve rol model olduklarını görürüz. Bu nedenle ortaya konulan birçok yaklaşım açısından karizmatik özelliklerin önemli olduğunu ve göz ardı edilemeyeceğini söylemek gerekmektedir.

Kutadgu Bilig’de “bey”in yukarıda bahsi geçen pek çok karizmatik özelliğe sahip olduğu görülmektedir. Bey, sosyalleşmiş karizmatik lider gibi hareket etmektedir. Devletin ve halkının çıkarlarını ön planda tutmakta ve her iki dünya için de gelecek

hazırlamaya çalışmaktadır. O, bu özellikleri sayesinde halkına rol model olmakta ve onları harekete geçirebilmektedir.

#### 2.1.3.4.3. Paternalist Liderlik

Paternalist liderlik, güçlü disiplini ve otoriteyi, kişisel bir atmosferde elde edilen babacanlık, iyilik ve manevi bütünlük ile birleştiren bir stildir (Cheng vd, 2004: 91). Bu liderlik tarzında, astlar üzerinde güçlü bir otorite söz konusudur; ancak astlara babacan ve iyimser bir tavırla yaklaşılmaktadır. Paternalist liderler, bu tarz bir anlayış geliştirerek iş yerinde güven ortamını yaratmaya çalışırlar. Bu liderlik tarzının temelinde astları için yani ailesi için fedakârlık gösteren ve ailesinin çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutan bir anlayış vardır (Tutar, 2016: 84). Paternalizm, ast ile üst arasındaki ilişkilerin niteliğini ortaya koyan ve bu ilişkileri astın ve üstün görev ve sorumlulukları çerçevesinde ele alan bir kavramdır (Aycan, 2001: 12). Ast ile üst arasındaki bu ilişkiler, “ana-baba ile çocuk” arasındaki ilişkilere benzetilebilir ve hiyerarşik bir niteliğe sahiptir. Bu çerçevede üst, koruyucu ve yönlendiricidir. Ast adına onun için iyi olacağını düşündüğü kararları alır. Asta yol gösterip rehberlik eder ve onu “baba gibi” koruyup kollar. Ast ise bunun karşılığında üste saygı gösterir ve ona itaat eder.

Paternalist liderlik, “liderin astların mesleki ve kişisel yaşamlarını bir ebeveyn gibi yönlendirdiği ve karşılığında saygı ve sadakat beklediği hiyerarşik ilişkileri” ifade etmektedir (Gelfand, Erez ve Aycan: 2007: 493). Paternalist liderler astları üzerinde mutlak bir otorite sağlarken aynı zamanda onlara ana-baba gibi yardımcı olurlar. Astlarının sorunlarının çözümünü kolaylaştırır. Astlar bunların karşılığında lidere saygı gösterir ve itaat eder. Paternalist liderlik davranışı tarafından üç boyutta ele alınmıştır: “Otoriter, ahlaki ve yardımsever liderlik.” Otoriter liderlik, itaati ve mutlak otoriteyi gerekli kılmaktadır. Astlardan sorgulamaksızın itaat beklenmektedir. Otoriter liderlikte, lider astlar üzerinde güçlü bir kontrole ve otoriteye sahiptir. Yardımsever liderlik, çalışma yaşamındaki ilişkilerin ötesine geçerek çalışanların kendilerinin ve ailelerinin refah düzeylerinin iyileştirilmesiyle ilgilenen liderlik davranışıdır (Chan, 2014: 669). Yardımsever liderler, astlarının sorunlarıyla ilgilenirler, onların sorunlarını kendi sorunlarıymış gibi görürler ve onları sorunların çözümü konusunda yüreklendirirler.



Ahlaki liderlik ise erdemliliği ve dürüstlüğü ilke edinen liderin davranışına atıfta bulunmaktadır.

Paternalizm olgusu ve paternalist liderlik tarzı daha çok doğu toplumlarında ortaya çıkmaktadır. Bu durum, doğu toplumlarının toplulukçu ve güç mesafesi yüksek toplumlar olmasından kaynaklanmaktadır (Köksal, 2011: 111). Batı toplumlarında bireycilik esas olduğundan ve paternalizm “otoriterlik” ile eş tutulduğundan paternalizm olgusuna olumsuz bir anlam atfedilmektedir (Aycan, 2001: 5). Yapılan birçok araştırmada kolektivist ve güç mesafesi yüksek toplumlarda paternalist liderlik anlayışının yaygın olduğu ve bu toplumlarda paternalist liderlik tarzının çalışanların işe yönelik tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkilemiştir. Bu bakımdan Asya, Orta Doğu ve Latin Amerika gibi kolektivist ve güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda paternalist liderlik tarzının yaygın liderlik tarzlarından biri olduğu söylenebilir.

Kutadgu Bilig’in kaleme alındığı coğrafya dikkate alındığında ortaya çıkan liderlik anlayışının paternalist olmasını doğal karşılamak gerekmektedir. Bey halkını bir ebeveyn gibi koruyup kollamakta, ona karşı merhametli davranmaktadır. Bunu karşılığında halkından itaat ve saygı beklemektedir. Kendi zenginliğini onların zenginliğinin gerisinde tutmakta yani onların menfaatlerini kendi menfaatinden daha fazla düşünmektedir. Onların huzur ve refah düzeylerini iyileştirmeye çalışırken onlardan itaat istemektedir.

#### **2.1.4.Liderlik Davranışları ve Etkileri**

Yöneticilerin uyguladığı farklı liderlik davranışları bulunmaktadır. Bu kısımda liderlik davranışları ölçeğinin alt boyutlarındaki otokratik liderlik davranışı, ilgisiz davranış, vizyoner liderlik davranışı, eğitici liderlik davranışı, ilişki odaklı liderlik davranışı, hizmet odaklı liderlik davranışına (hizmetkâr liderlik) yer verilmiştir.

##### **2.1.4.1.Otokratik Liderlik**

Bu tip liderlik anlayışı eğitim seviyesinin düşük olduğu örgüt, topluluk ve toplumlarda gözlemlenmektedir. Benlik saygısı düşük olan bireylerin uyguladığı bu tip liderlik anlayışında personel üzerinde stres oluşturulmakta, fikir beyan etme özgürlüğü

verilmemekte ve sürekli bir baskı kurulmaktadır. Bu açıdan otokratik liderlik personelin üstünde büyük bir endişe ve gerginlik yaratmakta ve ceza sistemine başvurulmaktadır. Eğitim düzeyinin düşük olduğu gruplarda görülen bu liderlik tarzı çalışanların azimlerinin yok olmasına, çalışma isteklerinin düşmesine ve idareye karşı kötü duygular beslemeye başlamalarına neden olmaktadır. Bu liderlik tarzında alınan kararlar idarece belirlenir, personelin yapması istenen işler ifade edilir ve kurallara riayet etmeleri istenir (Koçel, 2015: 56).

#### ***2.1.4.2. İlgisiz Liderlik***

Bu tip liderlik tarzında lider personelin yönetimine karışmamaktadır. Tüm personel nasıl çalışmalarını gerektiğinin farkında olmakta ve bir sorunla yüzleştiklerinde üstesinden ne şekilde gelineceğini de kendi imkânları ile öğrenmektedirler. Bu tip liderlik stilinde, eğer iş gören, bazı hal ve koşullarda lidere başvurma gereksinimi duyarsa bu tamamıyla fikir paylaşımı amacını taşımaktadır. Lider yalnızca fikrini söyler fakat bu düşüncenin bağlayıcı bir niteliği bulunmamaktadır. Bu tarz liderliğe, bilim insanlarının devam ettikleri araştırmalarda ve üst düzey bilgiye gereksinim duyulan iş yerlerinde, iş görenlerin özgür hissedip yaratıcılıklarını daha etkin bir biçimde sergileyebilmelerini sağlaması bakımından başvurulabilmektedir (Eren, 2001: 132).

#### ***2.1.4.3. Vizyoner Liderlik***

Örgütler, modern dünyada ortaya çıkan hızlı gelişime, uyum sağlamak durumundadırlar. İdare ettiği örgütü ortak bir gelecek hedefiyle bir sonraki adıma taşıyan ve geleceğe daha emin şekilde ilerleyen vizyoner liderler en çok talep edilen vizyoner liderler konumuna uygun olacaklardır. Bu tarz liderlik anlayışında lider gelecek öngörüsüne sahip, çağın gereklerini ve gereksinimlerini farkında olan ve geleceğe dönük doğru kararlar alabilen kişilerdir. İçlerinde yer aldıkları örgüte yenilik, inovasyon ve gelişim katarak onları bir sonraki aşamaya taşıyabilmektedirler. Kuralların ve alışılmış uygulamaların ötesinde hareket edebilmektedirler. Daha çok örgütün paradigma ve ideolojisi ile ilgilenmektedirler. Vizyoner liderler hem kurumu geleceğe daha dinamik ve aktif bir biçimde taşımakta hem de iş görenlerle etkili bir iletişim ve fikir paylaşımı ağı kurarak işletmeyi daha kurumsal bir hale getirebilmektedirler. Tüm çalışanlar tarafından paylaşılan vizyonlar yaratabilmekte ve bu vizyonlara ulaşmak için

etkili ve doğru hedefler koyarak kurumun ve çalışanlarının ilerlemesini sağlayabilmektedir (Durukan, 2006: 283).

#### ***2.1.4.4.Eğitici Liderlik***

Eğitici liderlik tipide çalışanların öğrenim süreçleri yakından izlenmekte ve gelişimsel aşamaları gözlemlenmektedir. Eğitici liderler enerjilerini personellerinin gelişimi için harcamakta ve onların daha iyi bir seviyeye gelebilmeleri için çaba sarf etmektedirler. Eğitici liderlikte en büyük amaç personelin niteliklerinin güçlendirilmesi ve bunun en verimli ve kısa bir zaman diliminde tamamlanmasıdır. Bu öğretim süreçlerinin idaresi ve kontrolü eğitici lider için önemli bir rol teşkil etmektedir (Çelik, 2012: 229).

#### ***2.1.4.5.İlişki Odaklı Liderlik***

İlişki odaklı liderlik davranışında çalışanların birbirleriyle olan iletişimleri ve çalışma yerleri ciddi önem taşımaktadır. Bunun sebebi bu tip liderlik tarzında lider, iş görenlerin, birbirleriyle iyi geçinmelerini sağlayarak, onlara paylaşım yapabilecekleri bir diyalog ortamı oluşturmaktadır. Ayrıca düşünce paylaşımının etkin ve güçlü neticeler meydana çıkarabileceği iş alanlarında bu tür liderlik şekli verimliliği artırması ve duygusal zekâyı geliştirmesi bakımından seçilebilecek bir tarz olma özelliği göstermektedir. Bu tipte özellikle empatik tutumlar olumlu neticeler sağlamakta ve bu diyalog ortamının oluşturulması daha pratik bir hale gelmektedir (Güney, 2012: 359).

#### ***2.1.4.6.Hizmet Odaklı Liderlik***

Her liderin ulaşamayacağı liderlik türlerinden biri olan hizmetkâr liderlik sadece bazı liderlerde bulunan bir özelliktir. Nasıl ki her insanda liderlik özelliği bulunmaz ise hizmetkâr liderlikte her liderde bulunan bir özellik değildir. Bu özelliğe sahip liderler çalışma hayatına ve düşünce tarzına bu özelliğini yansıtır. Bu durum bu tarz liderlerin genel özellikleri arasında yer almaktadır. Bu liderler çalışma hayatında özümsemiği ve genel kabul gördüğü için ben liderim demezler.

## BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Bu bölümde örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılık türleri ve işten ayrılma niyeti hakkında teorik bilgilere yer verilmiştir.

### 3.1.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Örgüt ve insan ilişkileri, günümüz yönetim yazınında en çok tartışılan konularından biri olmaya devam etmektedir. Kârı maksimize etme amacına odaklanmış örgütün, çalışanların kişisel özelliklerine de önem vermesi giderek artan uygulama haline gelmiştir. Endüstri devrimi ile ortaya çıkan kitle üretimi, üretimdeki hız ve standartlaşmayı ön plana çıkarmıştır. Bu üretimin gerçekleşmesinde ise insanın rolü yadsınamaz bir gerçek olarak karşımızda durmaktadır. Klasikten neo-klasiğe geçişte yönetim bilimleri çok önemli bir girdiyi; insanı, analizin temeline koyarak makine tipi örgütten daha gerçekçi bir örgüt yapısına ulaşmayı amaçlamıştır. Örgütte insan unsurunun ele alınmasının 1930’larda Hawthorne çalışmaları ile başladığı genel kabul gören bir yaklaşımdır. Ancak literatürde yer alan bazı çalışmalarda örgütte insan unsurunun 19. yüzyılın sonlarından itibaren ele alındığına ilişkin değerlendirmeler de bulunmaktadır. Örneğin Mary Parket Follet’in, dönemin ABD başkanı Roosevelt’in ilgisini çeken “The Speaker of the House of the Representatives” eseri bu yoldaki ilk çalışmalardan biri olarak gösterilebilir (Ergeneli, 2006: 59). Yapılan çalışmalarda konuyla ilgili tanımlara değinilmiştir.

Literatürde örgütsel bağlılığa ilişkin sıkça değinilen tanımlar tarihsel sıralama ile aşağıdaki gibi ifade edilmiştir:

- Örgütün amaçları ile çalışanın amaçlarının örtüşmesi sürecidir (Hall vd. 1970: 176).
- Kişiyi örgüte bağlayan tutum veya yöneliştir (Sheldon, 1971: 143).
- Örgütün üyesi olmaya devam etme arzusu, örgüt için yüksek performans gösterme isteği ve örgütün amaç ve değerlerine inanç unsurlarının bütünüdür (Dubin vd. 1975: 414).
- Örgütsel çıkarılara yönelik içselleştirilmiş normatif baskıların bütünüdür (Wiener, 1982: 418).

- Örgüt ile çalışanın amaçlarının bir bütünlük ve uyum içinde seyretmesidir (Mowday vd. 1982: 20).

Örgütsel bağlılığa ilişkin yukarıdaki tanımlamalara bakıldığında bir bütünlük ve bir tamamlayıcılık olmadığı; araştırmacıların kendi perspektiflerine göre değerlendirme ve tanımlama yaptıkları görülmektedir. Tanımlar bir bütün olarak incelendiğinde İnce ve Gül (2005), belirttiği gibi aşağıdaki noktalar örgütsel bağlılık için temel oluşturmaktadır;

- Örgütün amaç, hedef ve değerlerinin benimsenmesi
- Örgüt için fedakârlıkta bulunma arzusunun varlığı
- Örgüt üyeliğinin sürdürülmesi için isteklilik ve örgütle bütünleşme

### **3.2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KURAMLARI**

Örgütsel bağlılık konusundaki araştırmalar, gerek tanımlama konusunda gerekse sınıflandırma konusunda çok çeşitli yaklaşımlar içermektedir. Bu durumun nedeni olarak örgütsel bağlılık kavramının disiplinler arası yapısı gösterilebilir. Bir kavramın net olarak ortaya konulmasının bu kavram ekseninde düşünmeyi kolaylaştıracağını, bu durumda daha sağlıklı analizler yapılabileceği belirten Klein ve arkadaşları (2012) örgütsel bağlılık kavramının tanımının net olarak yapılmasının yöneticiler için önemli olduğunu belirtirler. Bu kapsamda çalışmamızda Türkçe literatürde örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında kabul gören İnce ve Gül (2005)'ün tutumsal bağlılık, duygusal bağlılık, çoklu bağlılık yaklaşımı temel alınacak; çalışmanın uygulama kısmında kullanılacak Allen ve Meyer modeli detaylı bir şekilde ele alındıktan sonra diğer örgütsel bağlılık modellerine kısaca değinilecektir.

Şekil 3.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

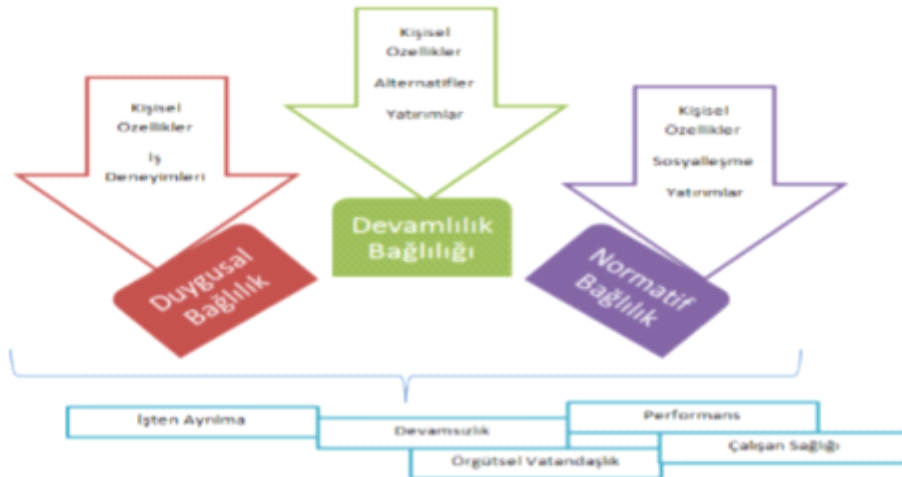


Kaynak: (İnce ve Gül, 2005: 9).

### 3.2.1. Allen ve Meyer Kuramı

Meyer ve Allen 1984'teki ilk analizlerinde örgütsel bağlılığı, “duygusal bağlılık” ve “devamlılık bağlılığı” olmak üzere iki boyutlu olarak kavramsallaştırmışlar; 1990'da ise “normatif bağlılık” olarak adlandırdıkları yeni bir boyutu modellerine ilave etmişlerdir. Bu örgütsel bağlılık modeli tutumsal bağlılık sınıfı içinde yer almaktadır. Tutumsal bağlılığın temel sonucu çalışanın örgütte kalmaya devam etmesidir.

Şekil 3.2. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: (Allen ve Meyer, 1990: 65).

Allen ve Meyer (1990)'in yaklaşımını özetleyen yukarıdaki şekli incelediğimizde örgütsel bağlılığın 3 ana boyuta dayandığını görmekteyiz. Bu boyutlar; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Bu bağlılık boyutları tezin

uygulama kısmına temel teşkil edeceği için aşağıda kapsamlı bir şekilde ele alınmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 67).

- Duygusal bağlılıkta çalışanların örgüt üyeliğini sürdürme arzularının gereksinimlerden değil, isteklerden kaynaklandığı kabul edilmektedir (Boylu, 2007: 58).

Allen ve Meyer (1990), duygusal bağlılığa etki eden faktörleri işin zorluğu, çalışanın örgütteki rolünün açıkça belirlenmiş olması, üst yönetimin çalışanları dinlemeye açıklığı, çalışanların yönetime katılma olanağı, çalışma arkadaşlarına olan bağlılık, örgütsel adaletin sağlanması, çalışanın yaptığı işe önem verildiğini hissetmesi ve çalışana sürekli geri bildirim sağlanması olarak belirtmiştir (Allen ve Meyer, 1990: 67).

Kamuda çalışarak ülkeye hizmet ettiği düşüncesinde olan ve bunu önemseyen çalışanların örgütsel bağlılığı, duygusal bağlılığa örnek teşkil edebilir. Yada öğretmenlerin özel sektör yerine kamuda çalışması; düşük ücretlerden şikâyetçi olsalar bile özveri göstermeleri duygusal bağlılığa örnek teşkil edebilir. Siyasi parti tipolojisinde dava partileri olarak adlandırılan partilere bağlılık da duygusal bağlılık kapsamında değerlendirilebilir.

- Rasyonel bağlılık olarak da ifade edilen devamlılık bağlılığı Allen ve Meyer (1990)'in yola çıkarak geliştirdikleri ikinci bağlılık boyutudur.

Devamlılık bağlılığı, çalışanın örgüt içindeki yaptığı yatırımlara çok değer vermesi ve örgütten ayrılması halinde bu yatırımları kaybetmesi söz konusu ise görülmektedir (İnce ve Gül, 2005: 8). Örgütten ayrılmanın getireceği yüksek maliyetler çalışanın örgütte çalıştığı süreye bağlı olarak artmakta; bireysel çıkarları ve alternatif iş olanaklarının azlığı ile gelişmektedir (Bakan, 2011: 99).

Bu çerçevede özellikle ülkemizdeki memuriyet yapısından kaynaklı olarak çalışanların aynı işlerinde kalması ve bir anlamda körelmeyi kabullenmesi, başka bir iş yapmaya yönelmemesi devam bağlılığı olarak değerlendirilebilir. Allen ve Meyer (1990)'in devamlılık bağlılığına etki eden faktörleri çalışanın yeteneklerini diğer

örgütlere transfer edebilme şansı, alternatif iş olanaklarının varlığı, örgüte adanmışlık düzeyi, emeklilik gibi mevcut konumundan kazanılan maddi haklar ve öğrenim düzeyi olarak sıralamıştır (Allen ve Meyer, 1990: 68).

- Normatif bağlılık Meyer ve Allen (1990), duygusal ve devamlılık bağlılığına daha sonra ek olarak getirilen boyuttur.

Normatif bağlılık, örgütte kalmaya yönelik algılanan zorunluluğu ifade etmektedir. Çalışanların hissettikleri görev duygusu ve yükümlülük ile örgütte kalmaları ve zorunlu bir bağlılık geliştirmeleridir (Allen ve Meyer, 1990: 68).

Bakan (2011), örgüt çalışanların kendi olanakları ile gerçekleştirmelerinin mümkün olmadığı kişisel gelişim imkânlarını sunmasını bu bağlılığı etkileyen bir unsur olarak belirtmektedir. Bu çerçevede kamu kurumlarının, çalışanlarına yurt dışı öğrenim imkânı sunması normatif bağlılığı destekleyici bir unsur olarak görülebilir. Diğer taraftan ülkemiz özelinde yapılan bir çalışmada ise aile etkisi ve eş-dost ricası ile işe alınmanın normatif bağlılık tutumu gelişmesinde etkili olduğu saptanmıştır (Bakan, 2011: 100).

Allen ve Meyer (1990), tarafından geliştirilen modeldeki alt bağlılık boyutlarının ortak yönleri şu şekilde sıralanabilir (Allen ve Meyer, 1990: 68);

- Çalışan – örgüt ilişkisini yansıtmaktadır.
- Örgüt üyeliğini sürdürme konusundaki psikolojik kararı yansıtmaktadır.
- Bireyin örgütten ayrılma ihtimalini azaltmaktadır.

Modeli değerlendiren Jaros (2007), geniş kabul görmüş bu modelde bazı değişiklikler yapılmasını önermekte; özellikle mikro ölçekte batı ülkelerinde doğru sonuçlar yansıtabilecek modelin doğu ülkelerinde aynı kalitede sonuç vermeyeceğini belirtmektedir. Jaros (2007) tarafından getirilen bir diğer eleştiri de bu modelin günümüzde ortaya çıkan yeni çalışma biçimlerine uygun olmayabileceği yönündedir. Örneğin esnek çalışma olanağı bulunan bir çalışanın esnek çalışmayı tercih etmesi bu olanak örgüt tarafından sunulduğu için düşük bağlılık olarak değerlendirilmemelidir.



### 3.2.2. Tutumsal Bağlılık Kuramları

Tutumsal bağlılık yaklaşımı; işgörenin kimliğinin örgütle ilişkilendirilmesi fikrini ileri sürmektedir. Burada işgörenin işverene karşı duygusal bir bağlılık göstereceği savunulmaktadır. Tutumsal bağlılık bireyin örgütsel amaçlar ile özdeşleşerek bu amaçları gerçekleştirme konusunda istekliliğini ifade etmektedir. Örgütsel davranış araştırmacıları temel olarak tutumsal davranışa odaklanmışlardır. Bu bakış açısıyla bağlılık, bireyi örgüte bağlayan veya tutunduran iş durumunun bir değerlendirmesi sonucuna karşılık olan duygusal bir cevaba (tavır veya yönelim) işaret etmektedir (Ada, 2008: 497).

Tutum olarak ele alındığında örgütsel bağlılık; (1) belirli bir örgüt içerisinde kalmak için güçlü bir arzuyu, (2) örgüt adına yüksek seviyeli çaba gösterme isteğini, (3) örgütün değerlerini ve amaçlarını kabul etme konusunda kesin inancı içermektedir (Luthans, 2011: 432). Buna göre örgütsel bağlılık; örgütün amaç ve değerlerine güçlü inanç göstermek, örgüt adına ciddi çabalar göstermeye istekli olmak ve örgütsel üyeliği devam ettirme konusunda güçlü arzuya sahip olmak ile tanımlanmaktadır. Tutumsal açıdan değerlendirildiğinde örgütsel bağlılığın sonuçları; sadakati, örgütsel amaçlarla özdeşleşmeyi ve işletmede kalmaya devam etme konusundaki niyeti ifade etmektedir (Wiener, 1982: 420).

Buna göre; bağlılık davranışına bireyin ilgili eyleme yönelik olan tutumları ve bireyin üzerindeki normatif baskılar neden olmaktadır. Tutumların temelinde ise bireylerin inançları ve değerleri bulunmaktadır. Diğer yandan, referans grupları ve genel olarak toplumun kendisi de bireyin örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarını oluşturan normatif baskıları şekillendirmektedir. Burada tutumlar, davranışlar üzerinden dolaylı olarak bağlılığa yönlendirilmektedir.

#### 3.2.2.1. Etzioni Modeli

Etzioni tarafından geliştirilen bağlılık modeli makro örgüt teorisine dayanmaktadır. Model; “zora dayalı”, “faydacı” ve “normal” olmak üzere üç tip örgütsel güç ile örgütsel bağlılık ilişkisini açıklamaktadır. Bu ilişkiler; a) faydacı güç-hesapçı bağlılık, b) zorlayıcı güç-yabancılaştırıcı bağlılık, c) normatif (sembolik) güç-

ahlaki bağıllık olarak sıralanmaktadır. Bu teoriye göre, her bir bağıllık türü bireyin üzerinde kurulan kontrol şekline bir tepki olarak ortaya çıktığını belirtmektedir (Etzioni, 1961: 43).

*Ahlaki bağıllık:*

Ahlaki bağıllık; maddi olmayan veya sembolik ödülleri, paylaşılan normları ve kişisel adanma temeline dayanan pozitif (etkin) duygusal özdeşleşmeyi, örgütsel amaç ve değerleri içselleştirmeyi içermektedir. Etzioni, ahlaki bağıllığın örgütsel amaçların tanınması ve kabul edilmesi ile ilgili olduğunu belirtmektedir (Hornung, 2010: 1082).

*Hesapçı bağıllık:*

Hesapçı bağıllık, örgütsel uyum ile ilgili yapılara bir tepki olarak ortaya çıkmakta ve maddi menfaat elde etmeyi vurgulamaktadır. Hesapçı bağıllığı, devam bağıllığı olarak da ifade etmek mümkündür. Hesapçı bağıllık, işten ayrılmayla beraber ortaya çıkacak ekonomik ve sosyal maliyetleri göz önünde bulundurmaya içermektedir. İş görenler çoğu zaman bu maliyetlere katlanmak istemediklerinden örgüte bağıllık duyabilmektedir. Bu anlamda Etzioni hesapçı bağıllığı “takas (karşılıklı değişim-exchange)” temel alan bir tür uyum sistemi olarak değerlendirmektedir (Hornung, 2010: 1084).

*Yabancılaştırıcı bağıllık:*

Yabancılaştırıcı bağıllık, duygusal bağıllığın negatif biçimini ifade etmekte ve belirli bir davranışın yerine getirilmesi konusundaki zorlayıcılık, kontrolün kaybedilmesi ve başka alternatiflerin olmamasından kaynaklanmaktadır. Diğer yandan, iş görenlerin örgütsel üyeliklerini bitirmeleri durumunda ya da başka alternatiflerinin olmaması durumunda yabancılaştırıcı bağıllık pekiştirilmiş olmaktadır. Hesapçı bağıllık durumunda bireyler; ödül ve diğer kazanımların kesilmesi durumunda örgütsel üyeliklerini bitirebilmektedirler. Diğer bir deyişle, yabancılaştırıcı bağıllık ödüllerin sürekliliğini sağlamaktan çok işten ayrılma durumunda yaşanacak finansal sıkıntılardan, alternatif işlerin az olmasından, aile içi problemlerin yaşanması olasılıklarından ve

coğrafi anlamda yer değiştirme zorluklarından kaynaklanmaktadır (Penley ve Gould, 1988: 47).

### **3.2.2.2. Kanter Modeli**

Kanter (1968) bağlılığı, bireylerin kendi çıkarları doğrultusunda sosyal yapının gerektirdiği davranış örüntülerini benimsemeleri veya davranışlarını uyumlu hale getirmeleri süreci olarak tanımlamakta ve bağlılığın sosyal sistem ve kişilik sistemlerinin uyumu sonucunda şekillendiğini ifade etmektedir. Parsons tarafından geliştirilen sosyal eylem teorisine göre kişiliğin “bilişsel”, “duygusal” ve “değerlendirici” özelliklerinin bağlılık üzerinde etkili olduğu görüşünü benimsemektedir. Örneğin, bireylerin sistem içerisinde kalmaya ve olumlu katkıda bulunmaya devam etmeleri (devam bağlılığı) daha çok bilişsel yönelimlerinden kaynaklanmaktadır. Kişilik zelliklerinin yanı sıra örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan sosyal sistem özellikleri de ele alınmaktadır. Sosyal sistemin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan özellikleri; “sosyal kontrol”, “grup bağlılığı” ve “devamlılık” olarak ifade edilmektedir (Kanter, 1968: 501).

#### *Devama yönelik bağlılık:*

Örgütte kalmayı ve katkıda bulunmayı sürdürmek bireylerin bilişsel yönelimlerini gerektirmektedir. Bireyler, rgte yaptıkları katkı sonucunda fayda maliyet karşılaştırmalarını karlı olarak değerlendirdiklerinde devama yönelik bağlılık oluştururlar. Bilişsel yönelimler ile içinde bulunulan durum olumlu veya olumsuz olarak değerlendirilir. Bu değerlendirme sürecinin sonunda duygusal veya ahlaksal bir bakış açısıyla yapılan bir değerlendirmeden söz edilememektedir. Bu süreç daha çok maddeci ve çıkarıcı bakış açısını içermektedirler. Birey ayrılmanın maliyeti ile örgütte kalmanın getireceği kazancı kıyaslamakta, aradaki olumlu fark bireyin örgütte devam etmesini sağlamaktadır (Penley ve Gould, 1988: 49).

#### *Kenetlenme bağlılığı:*

Kenetlenme bağlılığı, bireylerin gruba katkıda bulunmaları ve grup üyelerini tanımaları nedeniyle oluşan gruba karşı duygusal bir yönelimi içermektedir. Duygusal

veya kenetlenme bağlılığı, sosyal ilişkilere yönelik bir örgütsel bağlılık tipi olarak ifade edilmektedir. Kenetlenme bağlılığı sadece bireylerin gruba olan sadakatini ve iş birliğini değil aynı zamanda tüm grup üyelerinin gruba olan bağlılığını ifade etmektedir.

#### *Kontrol bağlılığı:*

Kontrol bağlılığı sosyal kontrole ya da normlara karşı olan bağlılığı ifade etmektedir. Bireylerin rgt içerisindeki otoriteye uyumla ilgili ahlaki bir gereklilik hissine sahip oldukları görülmektedir. Sosyal sistemin normlarına uyumun ve üst düzey bir emir komuta sisteminin emirlerini yerine getirme algısının bireyin hayatına anlam kattığını ve bağlılığın oluşmasına neden olduğunu belirtmektedir.

#### **3.2.2.3. O'Reilly ve Chatman Modeli**

O'Reilly (1989), rgtsel bağlılığı bireyin örgüte karşı; iş ile özdeşleşme, sadakat ve örgütün değerlerine inanmayı içeren psikolojik bağlılığı olarak tanımlamakta; örgütsel bağlılığın gelişiminde "uyum" "zdeşleşirme" ve "içselleştirme" olmak üzere üç aşamanın bulunduğunu ifade etmektedir.

#### *Uyum:*

Uyum aşamasında bireyler, bir takım kazanımlar (cret gibi) elde etmek için diğerlerinin sosyal etkilerinin kabul edilmesini içermektedir. Üyelerin bağlılık göstermelerinin ve bu amaçla sergiledikleri tutum ve davranışların temel gayesi belli dlleri elde etme ve belli cezaları bertaraf etmektir (O'Reilly, 1989: 599).

#### *Özdeşleşme:*

Örgütsel bağlılığın özdeşleşme aşamasında birey, diğer örgüt yeleri ile tatmin edici ilişkiler oluşturur. Bu aşamada bireyler örgütün yesi olmaktan gurur duyarlar. Bu tür bir bağlanma örgüt içerisindeki diğer üyelerle yakın ilişki oluşturma ihtiyacından kaynaklanmaktadır.

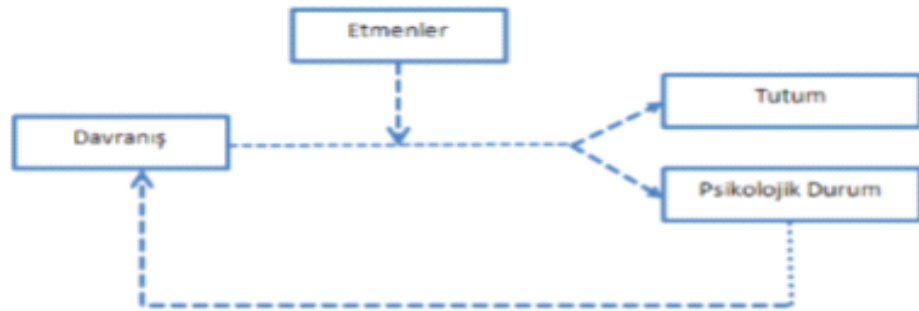
### İçselleştirme:

İçselleştirme aşamasında bireyler, örgütün değerlerini yararlı ve kendi kişisel değerleri ile uyumlu olarak değerlendirirler. Bu anlamda içselleştirme, bütünüyle kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır (O'Reilly, 1989: 600).

### 3.2.3. Davranışsal Bağlılık Kuramları

Davranışsal bağlılığı, bağlılığın dışa vurumu olarak ele almak mümkündür. Meyer ve Allen (1990)'e göre bu bağlılık türü örgütten ziyade kişilerden kaynaklanmaktadır.

Şekil 2.3. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı



Kaynak: (Allen ve Meyer, 1990: 71).

Şekle göre, birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürürler. Zaman ilerledikçe bireyler, mevcut davranışına uygun veya bu davranışı haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu şekilde davranışın tekrarlanma olasılığını arttıırırlar (Allen ve Meyer, 1990: 74).

Davranışsal bağlılıkta çalışanın örgüte katılmak için özveride bulunduğu kabul edilmekte ve örgütsel bağlılığın temelini bu durum oluşturmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 11).

### 3.2.3.1. *Becker Modeli*

Örgütsel bağlılığı iktisadi rasyonalite temeline dayandıran Becker (1960)'in yaklaşımı, literatürde yan bahis kuramı olarak adlandırılmıştır (Gündoğan, 2010: 130). Becker'a göre bağlılık, çalışan yan bahislere girerek tutarlı davranışlar geliştirmekte ve davranışlarla doğrudan ilgili olmayan bir takım çıkarlar nedeniyle örgüte bağlanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 75).

Baba ve Jamal (1979) çalışanların örgüte ayırdıkları enerji, zaman, yetenek ve kişisel varlıkları arttıkça örgüte daha bağlı hale geldiklerini belirtmektedir. Becker (1960), çalışanların bağlılık göstermesine yol açan dört farklı yan bahse girme kaynağı olduğunu belirtmiştir. Bunlar aşağıda özetlenmektedir.

- Toplumsal beklentiler: Çalışan, toplumsal beklentiler nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Örneğin ülkemizde, çalışanlar, “iyi iş” olarak algılanan bazı işlerden ayrılmak konusunda örgütsel ilişkilerinde sorunlar yaşasalar bile isteksiz davranmaktadırlar.
- Bürokratik düzenlemeler: Örgüt içindeki bürokratik düzenlemeler çalışan için yan bahis kaynağı olabilmektedir. Örgütün sağladığı yan hakları da bürokratik düzenlemeler kapsamında ele almakta, kendi çocuğuna indirim sağlayan bir özel okulda çalışan bir öğretmen başka bir özel okulda çalışmayı tercih etmemesini örgütsel bağlılık olarak ele almaktadır. Baba ve Jamal (1979) ise bazı ülkelerdeki emeklilik düzenlemelerinin yan bahis kaynağı olabileceğini belirtmektedir (Bakan, 2011: 102).
- Sosyal etkileşimler: İş ortamında çalışanın davranışları kendisi hakkında bir fikrin yerleşmesini sağlar ve eğer bu fikirler çalışan tarafından benimsenmiş ise çalışan, bu fikirlerin bozulmaması için kendisini onlara uygun davranışlar sergilemek durumunda hisseder. Bu çerçevede sosyal etkileşimler, yan bahsin kaynağıdır.
- Sosyal roller: Yan bahisler, çalışanın bulunduğu sosyal rollerden de kaynaklanabilmektedir. Böyle bir durumda çalışan, sosyal rolleri ile özdeşleştiği için başka rollere uyum sağlayamamaktadır. Örneğin KPSS ile işe giren yeni mezun bir üniversite öğrencisi, girdiği kurum hayal ettiği bir kurum olmasa bile

edindiği sosyal statü ve roller nedeniyle bu kurumdan ayrılamamakta, bir tür örgütsel bağlılık yaşamaktadır.

### **3.2.3.2.Salancik Modeli**

Salancik (1977), yaklaşımda tutumlar ve davranışlar arasındaki uyuma dikkat çekilmekte, tutum ve davranışlar ahenk içinde olmazsa çalışanların yaşayacağı stres nedeniyle örgütsel bağlılığın azalabileceğini belirtmektedir (İnce ve Gül, 2005: 15).

Salancik (1977)'e göre, davranışa yönelik bağlılığın görülebilmesi için, çalışanın davranışını sürdürme isteği taşıması gerekmektedir. Davranışın geri dönülemez olması veya davranışa ilişkin kararın özgürce alınması gibi unsurlar çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirme konusunda istek duymasına neden olacaktır (Allen ve Meyer, 1990: 76).

Salancik (1977)'in yaklaşımdaki bağlılık ve davranış ilişkisini inceleyen Hollenbeck vd (1989), insanların akıllı ve tutarlı görülmek için ekstra bir çaba sarf ettiğini belirterek örgütsel bağlılık davranışının bu çerçevede gelişebileceğini vurgulamışlardır. Bakan (2011), çalışanın örgüt içinde kendi rızası ile katıldığı bilinen projedeki çalışma arzusu ile oluşan örgütsel bağlılığı, tutarlılık saikiyle oluşan bağlılığa örnek olarak sunmaktadır.

### **3.2.4.Çoklu Bağlılık Kuramları**

Çoklu bağlılık yaklaşımı, çalışanların farklı bağlılık tutum ve davranışlarını bir arada gösterebileceğini kabul etmektedir. Bu yaklaşımda vurgulanmak istenen, örgütsel bağlılığın kişiden kişiye değişebileceği, bir çalışanın bağlılığının örgütün ürünleri kaynaklı olabilirken, bir başka çalışanın bağlılığının örgütsel iklim kaynaklı olabileceğidir (Reichers, 1985: 467).

Reichers (1985) çoklu bağlılık yaklaşımı ile örgütlerin heterojen yapısına dikkat çekerek, örgüt içerisindeki farklı amaç ve değerler setine sahip çalışanlara dikkat çekmektedir. Bu bağlamda çoklu bağlılık yaklaşımı, örgüt içinde bulunan farklı yapılardan hareketle, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin aynı örgütte ortaya çıkabileceğini ileri sürmektedir. Bu nedenle bu bağlılık türü diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır (Balay, 2000: 26).

Çoklu bağlılığın kaynaklarını belirlemek için, örgütün iç ve dış çevresinin analizi gerekmektedir. Örgütün çevresini oluşturan öğeleri, iç ve dış müşteriler, çalışanlar, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve toplumun değişik katmanları olarak kabul etmek mümkündür. Bu bağlılık yaklaşımında bu paydaşlara ayrı ayrı duyulan bağlılık örgütsel bağlılığı etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005: 17).

### **3.3.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BELİRLEYİCİLERİ**

Örgütsel bağlılık kavramının tanımı ve kavrama ilişkin sınıflandırmalar örgütsel bağlılığın nasıl oluştuğuna odaklanmaktadır. Tezin bu kısmında örgütsel bağlılığın neden oluştuğuna odaklanılacaktır. Örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin çok geniş şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Literatürde örgütsel bağlılığın tanımı ve sınıflandırmasındaki çeşitlilik belirleyiciler konusunda da görülmektedir (Balay, 2000: 27).

#### **3.3.1.Kişisel Faktörler**

Kişisel özellikler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik birçok araştırma yapılmıştır. Çalışmanın uygulama bölümünde bu alanda alt işveren çalışanlarının bakışlarına ilişkin değerlendirme yapılacaktır. Kişisel özellikler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunduğu genel olarak kabul edilen bir değerlendirmedir. Kişisel faktörler, örgütsel amaç ve değerlerin benimsenip örgütte uzun müddetle çalışılması açısından son derece hayati bir öneme sahiptir. Literatürde kişisel faktörlerin psikolojik sermaye olarak adlandırılabilceği ve bu şekilde davranış kalıplarını etkileyebileceğine yönelik çeşitli değerlendirmeler yapılmaktadır (Harms ve Luthans, 2012: 41).

#### *Yaş ve Kıdem:*

Çalışanın yaşı örgütsel bağlılığı etkileyen önemli kişisel faktörlerden biridir. Yaşın örgütsel bağlılığa etkisini araştıran çalışmalarda yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dair net olmayan sonuçlara ulaşılmıştır (Gündoğan, 2010: 132).

Yaş ile örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen birçok araştırmada yaşın bağlılıkla aynı yönlü bir ilişki içerisinde olduğu ve çalışanın yaşı arttıkça örgütsel bağlılığının da



arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Yaş ile örgütsel bağlılığın ilişkisi inceleyen son dönem çalışmalarından ise bağlılığın alt boyutları ile yaşın farklı ilişki içinde olabileceğini göstermiştir. Yaş devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile negatif ilişkilidir (Kell ve Motowidlo, 2012: 213).

Diğer taraftan teknolojik gelişmelerin süreklilik kazandığı ve bilgi işçiliği kavramının ön plana çıktığı günümüzde yaşı ilerlemiş çalışanların yeni süreçlere adapte olabilme kabiliyetleri genç çalışanlardan daha düşüktür. Bu nedenle, kendini yenilemede genç çalışanlara göre geride kalan ve esnek çalışma koşullarına adapte olamayan yaşlı çalışanlar örgüte daha bağlı olabilmektedirler (Gündoğan, 2010: 134).

Çalışanın örgütte çalıştığı süre olarak tanımlanan kıdem örgütsel bağlılığa etki eden bir diğer kişisel faktördür. Yaş ve kıdem örgütsel bağlılığa etkisinin aynı yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu belirten çalışmalar. Kıdem değişkeninin yaş değişkeninden belirgin bir farklılık göstermeyeceği bir sektöre, kamu sektörü örnek olarak gösterebilir. Özellikle ülkemizde sunduğu iş güvencesi nedeniyle kamu sektöründe mesleki kıdem ve yaş hemen hemen paralel seyretmektedir. Askeriye teşkilatımız bu değerlendirmenin belirgin bir örneğini teşkil etmektedir. Bu nedenle bu tip sektörlerde bu iki değişkenin farklılık göstermeyeceği değerlendirilebilir. Ülkemizde kamu sektöründe kıdem değişkeni ile örgütsel bağlılığı inceleyen Tetik (2012) aynı yönlü bir ilişki saptamamıştır. Kamu sektöründe kıdem değişkeninin aynı örgütteki farklı meslek gruplarında farklı örgütsel bağlılık düzeylerini oluşturabileceğine ilişkin çeşitli çalışmalar mevcuttur.

#### *Cinsiyet:*

Örgütsel bağlılık literatüründe, erkeklerin mi yoksa kadınların mı örgütlerine daha çok bağlılık gösterdikleri konusunda bir netlik bulunmamaktadır (Gündoğan, 2010: 135). Modern iş yaşamının getirdiği toplumsal ve kültürel yapıdaki değişiklikler, kadınların iş yaşamındaki etkinliklerini önemli ölçüde etkilemiş ve cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırmaya muhtaç bir hale getirmiştir (Başyigit, 2006: 45).

Kadınlar örgüte üye olacakları zaman daha fazla mücadele etmektedirler. Bu nedenle, kadınların örgütlerini kolayca bırakamayacakları ve örgüte bağlılıklarının artacağı vurgulanmaktadır. Çalışanların çalışma alanları ve örgüt içi konuları ile ilgilenen Cohen (1992), mavi yakalı çalışanlar arasında kadınların örgütsel bağlılıklarının erkeklerden daha yüksek olduğunu, beyaz yakalı çalışanlarda ise durumun tam tersi gerçekleştiği belirtmiştir.

#### *Medeni Durum:*

Medeni durum örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden bir diğeridir. Evli ve bakmakla yükümlü oldukları aile fertleri olan çalışanların örgüte bağlılıklarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Cohen (1992), tarafından yapılan çalışmada medeni durumun çeşitli sektörlerde ve çalışma alanlarında farklı bağlılık düzeylerine yol açtığı belirtilmiştir. Çalışmaya göre mavi yakalı evli çalışanların, örgütsel bağlılıkları daha yüksektir.

#### *Eğitim:*

Çalışanların eğitim düzeyi de örgüte olan bağlılıklarını etkileyen bir diğer faktör olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel bağlılık ve eğitim ilişkisi de birçok kişilik faktöründe olduğu gibi karmaşıktır (Popoola, 2006: 47). Eğitimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi aynı örgüt içinde homojen gruplar olduğu ya da aynı eğitim düzeyine sahip kişiler hemen hemen aynı işlerde çalıştığı için net olarak ortaya konamayabilir. Örneğin alt işveren çalışanları bu duruma örnek teşkil edebilir. Bu çerçevede eğitimin bağımsız bir değişken olarak ele alınması tartışma yaratabilecektir. Eğitim konusunda bir başka bakış açısı olarak sertifikalı eğitimlerin örgüte olan bakışı değiştirilebileceği gerçeğidir. Çalışanlara örgütsel değerleri ve farklılıkları benimsetebilecek her tür eğitim örgütsel bağlılığa olumlu etki yapabilecektir (Popoola, 2006: 48).

#### *Kültürel Farklılıklar ve Değerler:*

Bakan (2011)'in aktarımına göre farklı kültürlerden insanların yer aldığı örgütlerde çalışanlara ilişkin önemli çalışmalar yapan Tayeb (1994) kadercilik ve bireycilik perspektifinde kültürel değerleri ele almıştır. Tayeb (1994) kaderci

toplumlarda örgütsel bağlılığın yüksek olacağını; bireyci topluluklarda ise bunun tam tersinin olacağını belirtmiştir (Tayeb, 1994: 430).

Örgütsel bağlılıkta kültürel farklılıkların yanı sıra milliyetin de etkili olduğuna ilişkin çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Örneğin Arap hemşirelerin İsraili hemşirelere nazaran örgütlerine daha bağlı oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Değerler de örgütsel bağlılığı etkileyecek bir diğer unsur olarak ön plana çıkmaktadır. Çalışanın yaşamının temel parçası olan ve yaşamına anlam kazandıran davranışlar olarak tanımlanabilecek olan değerler, çalışanın kendini ifade etmesi açısından oldukça önemlidir. Değer sistemini kavramak toplumsal yapının ve çalışanların ihtiyaçlarının, beklentilerinin anlaşılmasına yardımcı olur (Uyguç, 2003: 95).

#### *İş Beklentileri:*

Gereksinimler ve beklentiler insanın davranışlarına yön veren unsurlardır. Çalışanın örgüte bağlılık davranışı beklentilerden etkilenir (Bakan, 2011: 127). Çalışanın herhangi bir örgüte üye olması, örgüt tarafından karşılanmasını umduğu beklentiler ile doğrudan ilişkilidir. İşe ilişkin beklentileri karşılanan çalışanlar örgütlerine daha bağlı olurlar (Allen ve Meyer, 1990: 78). Örgütün insan kaynakları politikası doğrultusunda yeterince bilgilendirilmeyen çalışanların sosyalleşme süreci sonrasında hayal kırıklığına uğramaları ile örgütten ayrılmaları muhtemeldir. Bu duruma engel olabilmek için örgütlerin insan kaynakları birimlerince ilgili unvanlara ilişkin görev tanımlarının hazırlanması ve adayların işe alınmaları öncesinde bilgilendirilmeleri büyük önem taşımaktadır (Gündoğan, 2010: 137).

Çalışanların beklentileri örgütsel bağlılık için önemli bir belirleyici olsa bile bu beklentilerin sıralaması önemlidir. Alt işveren çalışanları gibi temel amaçları geçimlerini sağlamak olan bir grupta diğer beklentiler önem kaybedebilmekte iken; yüksek maaş gruplarının çalıştığı sektörlerde yan haklarda sağlanan marjinal değişiklikler örgütte kalma davranışını etkileyebilmektedir.

#### *Psikolojik Sözleşme:*

Psikolojik sözleşme kavramını ilgi odağı haline getiren Rousseau (1990) bu kavramı örgüt ve çalışan arasındaki ilişkide karşılıklı beklenti ve yükümlülüklerle ilgili olarak çalışanın inanç ve algılamaları olarak tanımlamıştır. Bu tanıma göre psikolojik sözleşmede örgüt ve çalışandan oluşan iki taraf yoktur; çünkü psikolojik sözleşme çalışanın zihinsel algılamasıyla oluşmaktadır (Karcioğlu ve Türker, 2010: 122).

Top (2012), psikolojik sözleşmenin çalışan ve işveren arasında karşılıklılık esasına dayanmakta olduğunu; ancak yazılı olmadığını ve dinamik yapısıyla duygusal beklentileri de kapsadığını belirtmiştir. Psikolojik sözleşmenin iş ilişkilerine yeni bir yaklaşım getirmesi kavramın kullanımını artırmıştır (Top, 2012: 96).

### 3.3.2.Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılık sadece mikro düzeyde çalışanların kişisel özelliklerinden değil, örgüt ve çalışanın etkileşiminden de etkilenir. Örgüt ve çalışanın çift yönlü ilişkisinin ortaya çıkardığı durum örgütsel bağlılığı etkiler.

#### *İşin Niteliği ve Önemi:*

Örgütün üyesi olmak toplum hayatında statü kazandırmakta ve kişinin toplumsal yaşamda kabul görmesini sağlamaktadır. Bu çerçevede işin sadece varlığı değil niteliği de önem kazanmaktadır. Toplumumuzun “mühendis”, “avukat” ve “doktor” gibi meslek gruplarına bakışı bu çerçevede önemlidir. (Sökmen, 2000: 60). Çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılmasında, işin niteliğini etkileyebilecek örgüt tarafından gerçekleştirilebilecek çeşitli insan kaynakları uygulamaları önem kazanmaktadır. Örneğin iş zenginleştirme uygulamasında çalışana işi ile ilgili olarak planlama, örgütlenme ve denetleme yapabileceği bir ortam sağlanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 19).

Örgütsel bağlılığın oluşumunda işe ve kişilere ilişkin faktörlerin kıyaslandığı da görülmektedir. Teknik işleri yapan alt kademedeki çalışanlar için kişisel faktörlerin örgütsel bağlılığı daha çok etkilediğini belirtirken, stratejik işlere odaklanan üst düzeydeki çalışanlar için örgütsel özelliklerin örgütsel bağlılık hususunda daha belirleyici olduğunu belirtmiştir. Çalışanların işin niteliğine bağlı örgüt ve meslek değiştirmelerine örnek olarak, ülkemizde KPSS sonrası genç çalışanların girdikleri ilk

işten yeterince memnun olmamışlarsa daha başka kurumlara geçme arayışı gösterilebilir; ayrıca bu kişiler “kurum sınavlarına” hazırlandıklarını ifade etmektedirler. Bu durum potansiyel bir örgütsel bağlılığa vurgu yapmaktadır.

#### *Yönetim Anlayışı ve Liderlik:*

Günümüzde yönetim anlayışı açısından katılımcı değerlere verilen önem gün geçtikçe artmaktadır. Katılımcı yönetim ile çalışanlara değer veren, yenilikçi ve değişime inanan örgütler oluşmaktadır. Bu yönetim anlayışı ile katılımcıların örgüte bağlılığını artırmak mümkündür. Merkezi yönetim anlayışında var olan katılım ise örgütten yabancılaşma ve örgütten ayrılmaya yol açması mümkündür (Bakan, 2011: 128). Yönetim anlayışı örgütün hedef ve stratejilerin net olmasında da kendini gösterecektir. Yönetimin hedef ve stratejiler konusunda yönlendirici olmadığı ortamlarda örgütsel bağlılık kaçınılmaz olarak zayıf olacaktır (Martin ve Nichols, 1987: 17).

#### *Örgüt Kültürü:*

Örgüt kültürü, bir örgüt içindeki çalışanların davranışlarını şekillendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir (Erkmen ve Bozkurt, 2011: 57). Örgüt kültürü, aidiyet hissiyatının işçiler arasında gelişmesine yardımcı olarak örgütün amaçlarına katılımı sağlar ve örgütsel bağlılığın meydana gelmesine fayda sağlar. Örgüt kültürü kavramının da örgütsel bağlılık kavramı gibi çeşitli alt boyutları bulunmaktadır.

#### *Örgütsel Adalet:*

Örgütsel bağlılığın sağlanmasındaki en önemli faktörlerden biri çalışanların adaletli bir ortamda çalıştıklarına dair olan inançlarıdır. Örgütsel adalet, literatürde örgütlerin fonksiyonlarını etkin olarak yerine getirmelerinde önemli bir unsur olarak kabul edilmiştir. Örgütsel adalet konusunda yapılan bazı çalışmalarda çalışanların ücret politikasındaki adaleti algılama biçimlerin önemli olduğu ve bu algının örgütsel bağlılığa etki ettiği belirtilmiştir. Bu noktada örgütsel adaletin sağlanmasında ücret politikaları önemli bir değişken olarak değerlendirilebilir. Byington ve Johnston (1991)

tarafından yapılan çalışmada ücretlendirme politikalarının örgütten ayrılma kararında oldukça etkili olduğu belirtilmiştir.

#### *Örgütsel Destek:*

Örgütsel destek, çalışanların esnekliğinin dikkate alınması ve örgütlerin çalışanlarının mutluluklarını artırıcı nitelik taşıması durumunu ifade eder (Özdevecioğlu, 2003: 116). Bir başka ifadeyle örgütsel destek; çalışanın faaliyetleri sonucunda örgütüne yapmış olduğu katkının, çalıştığı örgüt tarafından bir değer olarak kabul edilmesinin ve örgütün buna verdiği değerın çalışan tarafından algılanmasını ifade eder. Güçlü örgütsel destek algısına sahip çalışanların örgüte daha faydalı olması beklenmektedir. Örgütsel destek, çalışanın örgütten birçok durumda beklentisi olduğunu da ima eder (Özdevecioğlu, 2003: 118).

#### **3.3.3.Çevresel Faktörler**

Örgütsel bağlılık örgütün içinde bulunduğu çevreden de etkilenir. Bu kısımda örgütün çevresinde örgütsel bağlılığı hangi unsurların etkileyebileceği ele alınacaktır.

#### *Profesyonellik:*

Profesyoneller, alanlarına ilişkin kendilerince oluşturdukları prensipleri uygulayan ve bu prensiplerin amacına hizmet ettiği inancına sahip, sosyal görevlerini yerine getiren, vereceği kararlarda çevresinden etkilenmeyen ve alanıyla ilgili meydana gelen farklı çatılar altında birleşerek sahalarındaki gelişmeleri izleyen çalışanlar olarak tanımlanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 21).

Mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılık çatışmasını gidermek amacıyla mesleğin görev ve prensipleriyle uyum içerisinde olan örgütün sahiplenmiş oldu genel örgüt kültürü ve kurallarının özümsetilmesi örgütsel bağlılık seviyesi artırılabilir. Örneğin kamu kurumlarında iç denetçi olarak çalışan bireyler; İç Denetim Koordinasyon Kurulu'nun ve maaş aldıkları kurumun eş zamanlı üyesi olabilmektedirler. Denetçi statüsü nedeniyle diğer çalışanlardan ayrılan bu çalışanların örgütsel bağlılıkları tartışılmaya açık bir alandır. Bu çalışanlar için "üstatlık" bağından kopmamak ve çalıştıkları örgütün bu değerlere saygı göstermesi önem teşkil etmektedir.

Bu durumun bir diğerk örneği olarak “banka müfettişleri” gösterilebilir. Bu grubun çalışanları profesyonel statülerine oldukça sadıktır ve tüm bankalarda bu profesyonel statülerine saygı gösterilmesini beklerler (Özdevecioğlu, 2003: 119).

#### *Sektörün Durumu ve İş Olanakları:*

Çalışanına daha fazla değerk veren ve çalışanını kaybetmemek için daha fazla özen gösteren sektörler bulunmaktadır. Bu sektörlerde örgütsel bağlılığın daha yüksek olduğu gözlemlenebilmektedir. Örneğın ar-ge sektörü gibi çalışanlarına rahat ve çok yönlü bir çalışma ortamı sunan ortamlarda çalışanların daha yüksek örgütsel bağlılığı olacağı düşünülmektedir. Google ve Silikon Vadisi'nin rahat çalışma ortamları bu doğrultuda cezbedici olabilecektir. Diğerk taraftan mavi yakalılarının yoğun olarak çalıştığı alanlarda bu durum görülemeyebilecektir. Bununla birlikte son zamanlarda, çeşitli sektörlerde örgütsel bağlılık düzeylerini inceleyen çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmaya göre gönül bağı eksenli bu örgütte duygusal bağlılık düzeyi yüksektir. Bununla birlikte turizm sektöründeki mevsimsel işçilerin örgütsel bağlılıklarını inceleyen Günel (2009) mevsimsel çalışmanın örgütsel bağlılığı azalttığını saptamıştır.

Sektörün sunduğu iş olanaklarının yanı sıra, içinde bulunulan sektördeki iş bulabilme olanakları da örgütsel bağlılığı etkileyecektir. Yeni iş bulma olanaklarının kısıtlı olması halinde örgütsel bağlılığın yükseleceğı konusunda fikir birliğı bulunmaktadır. Bununla birlikte mevcut örgüt içerisinde görevine devam ederken başka iş bulma imkanı olup örgütten ayrılmayı düşünmeyen çalışanın, mevcut örgüt içerisinde görevine devam ederken başka iş bulma imkanı olmayıp örgütten ayrılmayan kişilere oranla daha çok örgütsel bağlılığa sahip olması beklenmektedir.

#### *Ulusal Kültür:*

Çok uluslu şirketlerin çoğalmasık farklı kültürlerden insanların bir arada çalışmasını getirmiştir. Triandis (2006), günümüzde bazı ürünlerin tasarım ve üretim süreçlerinin farklı ülkelerde gerçekleştirildiğı ve bu ürünlerin birçok ülkede pazarlanmakta olduğunu belirtmiştir. Faaliyetlerin mekânsal açıdan farklılaşması sonucu çeşitli kültürlerden insanlar aynı amaç için bir araya gelmektedir (Triandis, 2006: 26).

Taggart (2007) ise küreselleşme ile meydana gelen iş yapısındaki değişiklikler karşısında, örgütlerin ve çalışanların üzerinde durmaları gereken en önemli stratejik noktanın kültürel öğelere dikkat etmek olduğunu vurgulamıştır. Bu çerçevede, örgütsel bağlılığı etkilediği düşünülen en önemli faktörlerden bir tanesi de ulusal kültürdür (Bakan, 2011: 130).

### 3.4.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütsel bağlılığın derecesine bağlı olarak olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğabilmektedir. Örgütsel bağlılığı yapılan birçok araştırmada örgütsel bağlılıktan bağımsız olan değişkenlerden sebepsiz işe gelmeme, işyerindeki eleman sirkülasyonunun etkilediği gözlenmektedir. Örgütsel davranış çalışmaları ile ilgili çalışmaları incelediğimizde bu yaklaşımın halen devam ettiğini saptamaktayız (Gündoğan, 2010: 138).

#### *Örgütte Kalma, Devamsızlık ve İşe Geç Kalma:*

Meyer ve Herscovitch, (2001) örgütte kalma davranışının gelişimini aşağıda yer alan şekildeki gibi özetlemiştir. Buna göre bağlılık boyutları gelişen çalışanların örgütte kalmaya devam edeceği belirlenebilir (Bakan, 2011: 131). Çalışanın örgütten ayrılması ya da örgütte kalma halinin kalitesizleşmesi düşük örgütsel bağlılığın sonucu olarak görülebilir.

Devamsızlık ve işe geç gelme örgütte kalma davranışının aksi olarak gerçekleşen iki ayrı durumdur, sebepsiz işe gelmeme davranışı sergilemeyen çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha çok olduğu gözlemlenmiştir. Bununla birlikte devamsızlığın gönüllü ve zorunlu olarak iki ayrı şekilde gerçekleştiği unutulmamalı, bu ayırım ihmal edilmemelidir. Hastalık, bir yakının vefatı, doğum gibi zorunlu nedenlerle meydana gelebilecek devamsızlıkların örgüt tarafından algılanışı bağlılığı doğrudan etkileyebilecektir.

#### *Çalışan Devir Oranı:*

Örgütsel bağlılıkları çok fazla olan işçilerin örgüt içerisindeki devamlılık istekleri ve örgütün faydasını her zaman göz önünde bulundurarak iş hayatlarına devam



etmeleri beklenen bir davranıştır. Örgütsel bağlılık ile çalışan devir oranı arasında ters yönlü ve güçlü bir ilişkinin olduğu gösterilmiştir. Çalışan devir hızının yüksek olması örgüt maliyetlerini artıracığı için birçok örgüt, kariyer olanakları, maddi yan haklar ve ücret artırımını gibi birçok teşvik edici unsuru çalışanlarına sunmaya gayret etmektedir (Kaplan ve Ferris, 2001: 36).

### **3.5.İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI**

Bir örgütte çalışan işçilerin işten ayrılması her örgütün karşılaşacağı bir sorundur (Zimmerman, 2008: 309). İşten ayrılma çalışanın bir örgütten ayrılıp diğer her hangi bir örgütte çalışmasıdır (Kaya ve Abdioğlu, 2010: 130). İşten ayrılma, daha önceden kestirilemeyen imkanlardaki gibi riskleri, ücret kaybı gibi ekonomik etkileri, işe giriş ve çıkış işlemlerindeki maliyetleri, önem verilen ilişkilerin yok olması gibi psikolojik etkileri barındırmaktadır (Allen vd., 2005:980).

İşten ayrılma niyeti 1980’li yıllardan beri çalışanların davranışlarını araştırmak isteyen araştırmacılar için önemli bir değişken olarak ele alınır (Choi, 2006:322). İşten ayrılma çalışanın denetimi altında değilken işten ayrılma niyeti çalışanın denetimi altındadır, bu sebepten dolayı önceden kestirilmesi daha mümkündür (Ighbaria ve Greenhaus, 1992: 36). Örgütten ayrılmaları azaltmak için araştırmacılar tarafından politikalar geliştirilmektedir. Bu araştırmalarda işten ayrılma niyeti “örgütten ayrılma” kavramı yerine kullanılmaktadır (Kaya ve Abdioğlu, 2010: 130). İşten ayrılma niyeti, bir örgüt içerisinde çalışanın süreç içerisindeki son basamağı olduğu ve işten ayrılma düşüncesi içerisinde yeni işler arama çabasına girme olarak kabul edilmektedir (Tett ve Meyer, 1993; Cho vd., 2009).

### **3.6.İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNEMİ**

İşten ayrılma niyeti, örgüt içerisindeki çalışma ortamının el verişsizliğinden meydana gelen çalışma isteksizliğinden meydana gelmektedir. Çalışanda, çalışma isteğinin fazla olduğu koşullarda, işten ayrılma niyetinin az olduğu anlaşılmaktadır (Rusbult, Farrell, Rogers ve Mainous, 1988). İşten ayrılma niyeti bir örgüt içerisinde çalışmakta olan birinin bu işten ayrılma düşüncesi içerisine girdiğini ifade etmektedir.

İşten ayrılma düşüncesi, örgütten tamamen ilişkisini kesmeden önceki bir adımdır ve istekli olarak ayrılma kararının ön aşamasıdır (Lambert, Hogan ve Barton, 2001).

İşten ayrılma niyetinden başlayıp işten ayrılma davranışına kadar varan davranış bir süreçtir ve bu süreç birden fazla etmeden etkilenmektedir (Hom, Caranikas-Walker, Prussia ve Griffeth, 1992). Bu süreç; işten ayrılma düşüncesiyle başlayıp alternatif iş bulma çabasına girmeyi, yeni iş fırsatlarını gözden geçirmeyi, mevcut işten ayrılma veya ayrılmamaya karar vermeyi içermektedir (Addae, Praveen Parboteeah ve Davis, 2006).

İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerden biri örgütsel bağlılık bir diğeri ise mesleğe bağlılıktır (Hackett, Lapierre ve Hausdorf, 2001). Çalışanın bir örgütten ayrılma veya o örgütte kalmasının en önemli belirleyicisi örgüte olan bağlılığıdır (Duygulu ve Abaan, 2007). Ayrılma davranışının en büyük habercisi de işten ayrılma niyetidir. Çalışanın, başka bir örgütte çalışmayı düşünmesi bu durumu kanıtlayıcı niteliktedir (Jaros, 1997). Örgütsel bağlılık, çalışanın içinde bulunduğu örgütün değerlerine, bu örgütün hedeflerini benimseyerek hedeflere ulaşabilmesi için çaba göstermesi ve örgütten ayrılma isteği içerisinde olmaması durumu olarak açıklanmaktadır (Hunt ve Morgan, 1994). Bu durum çıkarılıktan ziyade içerisinde bulunduğu örgüte yandaşlık ve duygusal yönden bağlanmadır (Jalonen, Virtanen, Vahtera, Elovainio ve Kivimaki, 2006). Örgütsel bağlılık, çalışanların içerisinde buldukları örgütün gayelerini içselleştirmesinde, yeniliklere açık olan ve bu yönde davranmasında ve örgütten ayrılma düşüncesi içerisinde girmemesinde önemli bir olgudur (Durna ve Veysel, 2011).

İşten ayrılma niyetine etki eden etmenlerden bir tanesi de çalışanın aldığı ücrettir. Daha önceden yapılan araştırmalarda, bir çalışanın iş karşılığında aldığı ücretten dolayı meydana gelen tatminsizliğin; çalışanların işteki başarısını azalttığı, çalışma isteğini azalttığı, işe devamsızlıkları artırdığı ve işten ayrılmaya sebep olduğu anlaşılmaktadır (Gerhart ve Milkovich, 1990). Yapılan çalışmalarda iş karşılığında çalışanın aldığı ücret ile çalışanın örgüte bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu anlaşılmıştır (Iverson ve Buttigieg, 1999). Başka iş olanaklarının olması, işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu düşünülen bir başka etmendir. Çalışanın iş tatmini düşükse

ve farklı iş olanakları varsa örgütten ayrılma davranışı sergileyecektir (Lee, Mitchell, Sablinski, Burton ve Holtom, 2004).

Çalışanlar örgütten ayrılma düşüncesine girdiklerinde tavırlarında değişmeler meydana gelmekte, yeni iş imkânları aramaya ve onları değerlendirme içerisine girerler (Hwang ve Kuo, 2006). Yeni bir iş olanağı için işten ayrılanların demografik özelliklerine bakıldığında, yaş ilerlemiş çalışanların ve eğitim durumu seviyesi düşük olanların işten ayrılma olasılığının daha az olduğu anlaşılmaktadır (Kirschenbaum ve Weisberg, 2002). Çalışanların örgüt içerisindeki özerklikleri de işten ayrılma niyeti üzerinde etkiye sahiptir. Özerklik, çalışanın, yapmış olduğu işi kendisinin planlaması, süreçleri karar vermesi ve bu noktada tam yetki verilerek özgür bırakılması ile ilgilidir (Dude, 2012). Özerklik, çalışanların, örgütün imkânlarını kullanarak yapmış olduğu yeniliklerde onları desteklemeyi ve cesaretlendirmeyi de ifade etmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2004). Yapılan araştırmalardan, çalışanların özerkliğinin çalışanların yaşlarıyla, eğitim durumlarıyla ve işteki kıdemleriyle pozitif yönlü arttığı anlaşılmaktadır. Erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha özerk olduğunu gösteren araştırmalar olduğu gibi, özerkliğin cinsiyete göre bir farklılık göstermediği sonucuna varan araştırmalar da bulunmaktadır (Dude, 2012).

### **3.7.İŞTEN AYRILMA NİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Örgüt içerisinde çalışan bir kişi işe girdikten sonra işten ayrılma veya meslekten ayrılma düşüncesi içerisine girebilir. Sebebi ne olursa olsun, çalışanın istekli olarak işten ayrılmak istemesi düşüncesinin sebeplerini araştırmak gerekmektedir (Jha, 2013: 3). Bu bağlamda, örgüt tarafından istenmeyen bir durum olan işten ayrılma niyetinin negatif etkilerini azaltmak için işten ayrılma niyetini artıran etmenlerin belirlenmesi gerekmektedir (Low vd., 2001: 593). İşten ayrılma niyetini artıran birden fazla etmen vardır (Ucho vd., 2012: 379). Fakat bu etmenler tam anlamıyla ortaya konulabilmiş değildir (Houkes vd., 2001: 4). Bu etmenler daha önce yapılan araştırmalarda farklı biçimlerde incelenmiştir. Severt vd., (2007) işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan etmenleri, çalışma süresi, yaş, eğitim düzeyi gibi kişisel etmenler ile iş özellikleri, resmileştirme, içsel güdülenme ve stres gibi örgütsel etmenler olarak iki kısımda incelemiştir. Beecroft vd. (2008) bu etmenleri, yaş, eğitim düzeyi, iş deneyimleri, stres

gibi kişisel etmenler, grup uyumu, örgüte bağlılık, lider görevlendirme gibi örgütsel etmenler ve özerklik, karar verme, güçlendirme ve iş tatmini gibi çalışma çevresi olarak üç kısımda ele almıştır. Ghapanchi and Aurum (2011) ise işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan etmenleri, kişisel değişkenler, motive edici etmenler, iş tavırları gibi kişisel etmenler, işten haz alma, örgüte bağlılık, bitkinlik, gibi psikolojik etmenler, işin niteliği, sosyal destek, işin zorluk derecesi gibi işle alakalı etmenler, ücret, örgütsel kültür, personel işleri uygulamaları gibi örgütlerle alakalı etmenler ve aile ve arkadaş çevresi, yeni iş imkanları, teknoloji gibi çevresel etmenler başlığı altında ele almıştır. Bu araştırmada işten ayrılma niyeti etkileyen etmenlerden Cotton ve Tuttle (1986)'nın çalışmasına dayanarak kullanılan üç başlık (demografik, örgütsel ve çevresel) altında incelenmiştir.

### **3.7.1. Demografik Özellikler**

Hizmet sektöründe olduğu gibi bütün sektörlerde kişisel özelliklerin işten ayrılma niyetine etkilerini incelemek için yapılmış olan çok fazla çalışma mevcuttur (Lee, 2013: 5). İşten ayrılma niyeti kişisel özelliklere göre değişiklik sergilemektedir. Bu bağlamda kişisel özellikler içerisinde yer alan cinsiyet (Iverson ve Deery, 2007; Lambert, 2006), yaş (Saridede ve Doyuran, 2004; Ducharme vd., 2008; Harvey vd., 2008), çalışma süresi (Ducharme vd., 2008; Karatepe vd., 2006; Lambert, 2006), eğitim durumu (Igbaia ve Greenhaus, 1992; Lambert, 2006; Yazıcıoğlu, 2009), medeni hal (Chen, 2006; Karatepe ve Aleshinloye, 2009) işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olan etmenlerdendir.

#### **3.7.1.1. Cinsiyet**

İşten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz etkiye sahip olan cinsiyet daha önce yapılan araştırmalarda ele alınmıştır (Blau ve Lunz, 1998; Karatepe ve Baddar, 2006; Lambert, 2006; Iverson ve Deery, 2007). Kimi araştırmalar, İşten ayrılma niyetinin kadın çalışanlarda erkek çalışanlara oranla daha fazla olduğu tespit edilmişken (Blau ve Lunz, 1998; Ducharme vd., 2008; Iverson ve Deery, 2007; Joseph vd., 2007; Kaya ve Abdioğlu, 2010); kimi araştırmalarda ise aksi bir durum tespit edilmiştir (Karatepe ve Baddar, 2006; Lambert, 2006; Şahin, 2011). Örneğin Blau ve Lunz (1998) işletme sektörleri içerisinde yer alan tıbbi teknoloji sektöründe çalışmakta olan erkek

çalışanların kadınlara oranla maddi nedenlerden kaynaklı olarak daha çok işten ayrılma niyetinde olduklarını tespit etmiştir (s.266).

### **3.7.1.2. Yaş Durumu**

Yaş durumu da işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan etmenlerden biridir (Sarıdede ve Doyuran, 2004: 11) ve işten ayrılma niyeti ile yaş durumları arasında negatif yönlü bir ilişki söz konusudur (Blau ve Lunz, 1998; Ducharme vd., 2008; Harvey vd, 2008; Iverson ve Deery, 2007; Karatepe vd., 2006). Bu bağlamda yaşı az olan çalışanların yaşı fazla olan çalışanlara oranla işten ayrılma niyetinin daha fazla olduğu anlaşılmaktadır.

### **3.7.1.3. Medeni Durum**

İlgili araştırmalardan anlaşılacağı üzere işten ayrılma niyetiyle ters yönlü ilişkiye sahip olan diğer bir etmende medeni durumdur (Chen, 2006; Joseph vd., 2007; Karatepe ve Aleshinloye, 2009; Yin ve Yang, 2002). Bu bağlamda, bir örgüt içerisinde çalışanlar içerisinde evli olanların bekar olanlara oranla işten ayrılma niyeti daha azdır (Chen, 2006; Karatepe ve Aleshinloye, 2009). Bir başka deyişle, çalışanlar içerisinde evli olanlar bir örgütte çalışmada devamlı çalışmaya daha isteklidirler (Yin ve Yang, 2002: 580). Çünkü çalışanlardan evli olanların daha fazla ekonomik yükümlülükleri olmaları işten ayrılma niyetlerinin daha az almasına sebebiyet vermektedir.

### **3.7.1.4. Eğitim Düzeyi**

İşten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan diğer bir etmende eğitim düzeyidir (Karabağ ve Özgen, 2008: 43) ve işten ayrılma niyetiyle eğitim düzeyleri arasında olumlu bir ilişki mevcuttur (Igbaria ve Greenhaus, 1992; Joseph vd., 2007; Karatepe ve Uludag, 2008; Lambert, 2006; Yazıcıoğlu, 2009; Yin ve Yang, 2002). Bu bağlamda, eğitim seviyesi arttıkça işten ayrılma niyetide fazlalaşmaktadır (Lambert, 2006; Freund, 2005; Kaya ve Abdioğlu, 2010). Eğitim seviyesi az alan çalışanlar bir örgütte çalışmada devamlı çalışmaya daha isteklidirler (Yin ve Yang, 2002: 580). Yazıcıoğlu (2009)'da yapmış olduğu araştırmada işten ayrılma niyeti ilköğretim mezunu çalışanlarda en az olduğunu; işten ayrılma niyeti lisansüstü mezunlarda ise en fazla olduğunu tespit

etmiştir (s.244). Bu durumun nedeni ise eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların yeni iş imkânlarına daha kolay ulaşabilecekleri düşüncesine sahip olmalarıdır (Lambert, 2006: 74). Fakat Karatepe vd. (2006) yapmış oldukları araştırmada işten ayrılma niyeti ile eğitim seviyesi arasında ters yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir (s.553). Bu yapmış oldukları araştırma neticesinde eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların eğitim seviyesi düşük olan çalışanlara oranla daha az işten ayrılma niyetindedirler (Karatepe vd., 2006; Şahin, 2011).

### **3.7.1.5. Çalışma Süresi**

İşten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan etmenlerden bir tanesi de bir örgütteki çalışma süresidir. Bu alanla ilgili yapılan araştırmalarda işten ayrılma niyetiyle çalışma süresi arasında ilişki yönünden birbirinden farklı neticelere ulaşılmıştır. Bu bağlamda yapılan bazı araştırmalarda işten ayrılma niyetiyle çalışma süresi arasında ters yönlü bir ilişki tespit edildiğinde (Ducharme vd., 2008; Karatepe vd., 2006; Lambert, 2006), bir örgütte uzun süre çalışan kişilerin işten ayrılma niyetlerinin daha az olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşten ayrılma niyeti ile çalışma süresi arasında doğru orantılı bir ilişkinin tespit edildiği araştırmalarda mevcuttur (Brough ve Frame, 2004; Herda ve Lavella, 2012; Karatepe ve Uludag, 2008; Kim ve Stoner, 2008; Khatri vd., 1999). Sonuç olarak bu alanda yapılan araştırmalar incelendiğinde bir örgüt içerisinde diğer çalışanlara nazaran daha fazla süredir çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha çok olduğu anlaşılmaktadır (Karatepe ve Uludag, 20). Yine bu alanda yapılmış olan birkaç araştırmada ise işten ayrılma niyetiyle çalışma süreleri arasında her hangi bir ilişki tespit edilememiştir (Joseph vd., 2007; Ucho vd., 2012). Ucho vd. (2012) bu alanda yapmış oldukları araştırmada bu durumu araştırmayı yapmış oldukları ülkedeki iş imkânlarının sınırlı olması ile açıklamışlardır. İş imkânlarının sınırlı olduğu ve temelden planlanan bir emeklilik sisteminin olmadığı ülkelerde bir örgüt içerisinde çalışma süresi diğerlerine orayla az alan çalışanların işten ayrılma niyetleri de azalmaktadır (s.382).

### **3.7.2. Örgütsel Etkenler**

İşten ayrılma niyeti üzerinde yadsınamayacak derecede öneme sahip olan bir diğer etmenler ise örgütsel etkenlerdir (Jha, 2013: 7). İşten ayrılma niyetin üzerinde etkili olan örgütsel etkenler başında işten haz alma (Aryee vd., 1991; Egan vd., 2004;

Griffeth vd., 2000; Li ve Tse, 1998; McKnight vd., 2009; Shaw, 1999; Tett ve Meyer, 1993; Vidal vd., 2007), sonrasında sırasıyla içerisinde yer aldığı örgüte bağlılık (Aryee, 1991; Blau ve Boal, 1987; Griffeth vd., 2000; Tett ve Meyer, 1993), yapmış olduğu iş karşılığında almış olduğu ücret (Igarria ve Greenhaus, 1992; Chen, 2006; Choi, 2006), örgüt içerisinde yer alan yöneticilerin çalışanlara karşı sergilemiş olduğu adalet (Herda ve Lavelle, 2012; Kim ve Leung, 2007; Sharoni vd., 2012), çalışanın her türlü yenilikçi düşünce ve davranışlarına karşı sergilenen örgütsel destek (Allen vd., 2003; Loi vd., 2006; Cho vd., 2009; Erat vd., 2012; Hui vd., 2007; Rhoades ve Eisenberger, 2002), yine örgüt içerisinde çalışana sağlanan maddi veya manevi sosyal destek (Ducharme vd., 2008; Heijden vd., 2010; Sabuncuoğlu, 2007), çalışının örgüt içerisindeki psikolojik durumunu etkileyen ve bunun yanında iş verimine etki edecek olan stres (Harvey vd., 2008; Karatepe ve Baddar, 2006; Klassen ve Chiu, 2011; Layne vd., 2004; Stetz vd., 2007; Turunç vd., 2010; Yin ve Yang, 2002), içerisinde bulunduğu iş ortamı ile çalışanın ailesinin çatışması (Ghapanchi and Aurum, 2011; Haar, 2004; Karatepe ve Kilic, 2007; Turunç ve Çelik, 2010) gibi kavramlar gelmektedir.

### **3.7.2.1. İş Tatmini**

İş tatmini, işletmeler üzerinde yapılan araştırmalarda özellikle sanayii sektöründe yer alan işletmeler ile örgütsel psikoloji dallarında yapılan araştırmalarda en fazla ele alınan etmenlerin başında gelmektedir (Honda-Howard ve Homma, 2001: 23). Diğer taraftan işten ayrılma niyeti üzerinde yapılan araştırmalarda bu durumu açıklamak için ele alınan işten haz alma (Hwang ve Kuo, 2006: 254) işten ayrılma niyeti ile ilişkili olmakla birlikte (Coomber ve Barriball, 2007: 297); işten ayrılma niyetinin tespitinin ortaya konulmasında açıklayıcı bir etmendir (Aryee vd., 1991; Egan vd., 2004; Griffeth vd., 2000; Li ve Tse, 1998; McKnight vd., 2009; Shaw, 1999; Tett ve Meyer, 1993; Vidal vd., 2007). İşten ayrılma niyetiyle işten haz alma arasında ters yönlü bir ilişki mevcuttur. Bu bağlamda işten haz alma duygusunun fazla olduğu örgüt içerisindeki çalışanlarda işten ayrılma niyetinin az olduğu anlaşılmaktadır (Chen, 2006; Choi, 2006; Egan vd., 2004; Igarria ve Greenhaus, 1992; Jang ve George, 2012; Karatepe vd., 2006; Karatepe ve Kılıç, 2007; Karabağ ve Özgen, 2008; Kim vd., 2005; Lambert, 2006; Morrison, 2004; Turunç vd., 2010; Ucho vd., 2012; Yang, 2010; Yazıcıoğlu, 2009).

İşsizlik oranının ülkelerde yüksek olduğu durumlarda, çalışma sonrasında ortaya konulan işin verimli olması için çalışanın çalıştığı işten haz alması önemli etmenlerden birisidir. Bu bağlamda, iş imkanları az olsa dahi, çalışan örgüt içerisindeki yapmış olduğu işten haz almazsa yeni iş imkanları araştırma sürecine girecektir (Ucho vd., 2012: 382). Çünkü çalışanlar için yapmış oldukları iş karşılığında almış oldukları ücret tek başına yeterli görülmemektedir. Yapılan araştırmalarda anlaşılmaktadır ki örgüt içerisindeki çalışan yapmış olduğu işten haz almayı, içerisinde yer aldığı örgütün eğlenceli ve sınırları genişletilmiş iş talep etmektedirler. Bu sebeple yapmış olduğu işten haz almayan çalışanlar yüksek ihtimalle işten ayrılma niyeti içerisinde girerken; yapmış olduğu işten haz alan çalışanın işten ayrılma niyeti çok düşüktür (Lambert, 2006: 75). Mobley (1977) iş tatminsizliği, çalışanın içerisinde bulunduğu örgütten ayrılarak yapmış olduğu işten daha fazla haz alabileceği düşüncesi içinde barındıran bir işten ayrılma niyetine bürünmektedir (akt. Shaw, 1999: 242).

Brown ve Peterson (1993:73) yapmış oldukları araştırmada iş tatmininin işten ayrılma niyetine örgütsel bağlılıkla birlikte etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Bir örgütte yapılan yatırımların ve içerisinde yer alınan örgüte bağlılığın artırılmasıyla işten haz alma duygusunu yükselterek işten ayrılma niyetinin düşürülmesi sağlanır. Van Dick vd. (2004:356-358) de yapmış oldukları araştırmada çalışanın örgütüne benimsenmesi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi açıklamak için de işten haz alma duygusunun etkisi bulunduğunu tespit etmişlerdir. Örgütün benimsenmesinin fazlalaşması, işten haz almayı yükseltmekte ve bu sebeple de işten ayrılma niyetinde de düşüş gözlemlenmiştir. Bu alan yapılan birkaç araştırmada ise işten ayrılma niyetiyle iş tatmini arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır (Hwang ve Kuo, 2006; Lam vd., 2002). İşten ayrılma niyetiyle işten haz alma duygusunun arasında ilişkiye rastlanamaması durumunu kamu kurum ve kuruluşlarının nitelikleriyle açıklayan Hwang ve Kuo (2006:257-258)'ya göre kamu kurum ve kuruluşlarında çalışmayı tercih eden çalışan, bu işe girmeden önce neler elde edeceğini bilmektedir. Zira bu tarz örgütlerde yapılacak iş karşılığında alınacak ücret, göstermiş olduğu başarıların neticesinde elde edecek ödüller ve emeklilik koşulları sistematik olarak belirlenmiştir. Bu sebeple çalışanın işten ayrılma niyeti üzerinde işten haz alma duygusundan çok diğer etmenler etkili olmaktadır.



### 3.7.2.2. Ücret

Ücret, “mal ve hizmet üretiminde kullanılan ve üretime yardımcı olan emeğin karşılığında ödenen parasal tutar”dır ve örgütte çalışanların devamlılığını sağlayan en mühim araçlardan bir tanesidir. Ücret, çalışanların iktisadi bakımdan güçlenmesine ve hayatının kalitesi üzerinde etkili olan ve çalışanın sosyal hayat içerisindeki konumunu belirleyen bir kıstas olarak bilinmektedir (Aydın, 2005: 275-276). Bu bağlamda ücret iş arama çabası içerisinde olan kişileri örgüte çekmede, güdülemekte ve çalışanın örgüt içerisinde kalmasında önemli etkenlerden bir tanesidir (Aldemir vd., 1998: 233). İşten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan etmenlerden olan (Cavanagh ve Coffin, 1992: 1374) ücret ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki vardır (Chen, 2006: 276). Bu bağlamda çalıştığı iş karşılığında almış olduğu ücretin düşük olan çalışanların işten ayrılma niyetleri artmaktadır (Chen, 2006; Igbaria ve Greenhaus, 1992). Diğer tarafta çalıştığı iş karşılığında almış olduğu ücretin yüksek olması çalışanlarda işten haz alma düzeyini (Igbaria ve Greenhaus, 1992; Choi, 2006 ve örgüte bağlanmayı artırırken işten ayrılma niyetini de azaltmaktadır (Igbaria ve Greenhaus, 1992: 45). Daha önceki yapılan araştırmalarda, otel işletmelerindeki işten ayrılma sebeplerinin başında ücretin geldiği tespit edilmiştir (Aydın, 2005: 276). Buna benzer Benzer şekilde çalışanın yıllık ücret düzeyi ile İAN arasında negatif yönlü ilişki mevcuttur (Kim ve Stoner, 2008: 19-20). Çalışanın yıllık ücreti düştükçe İAN artmaktadır (Kim ve Stoner, 2008; Ducharme vd., 2008).

### 3.7.2.3. Stres

Genel anlamda stres, “kişi ile çevresi arasındaki etkileşimden kaynaklanan ve genellikle kişinin fizyolojik ve psikolojik sağlık yapısını etkileyen duygusal gerilim ve gerginlik”tir (Aydın, 2005: 284). Sabuncuoğlu ve Tüz (1996)’a göre stres “bir eyleme, duruma veya bir kişinin üzerindeki fiziksel veya psikolojik zorlanmaya karşı verdiği tepkinin sonucu”dur (s.142). Stres doğal bir olay olmakla birlikte her örgüt için kaçınılmazdır (Gül vd., 2008: 2). Stres, çalışanların örgütle bütünleşmesini (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 154), verimliliğini, performansını, tatminini ve davranışlarını doğrudan olumsuz şekilde etkilemektedir (Gül vd., 2008: 2). Stres, İAN’nin önemli bir belirleyicisidir (Karatepe ve Baddar, 2006: 1026) ve stres ile İAN

arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (Harvey vd, 2008; Karatepe ve Baddar, 2006; Klassen ve Chiu, 2011; Layne vd., 2004; Stetz vd., 2007; Turunç vd., 2010; Yin ve Yang, 2002). Buna göre, çalışanların iş yerinde yaşadığı stres arttıkça, işten ayrılma niyeti de artmakta (Karatepe ve Baddar, 2006; Klassen ve Chiu, 2011; Layne vd., 2004; Stetz vd., 2007; Turunç vd., 2010); yaşanan stres birey açısından baş edilemeyecek düzeye geldiğinde ya da daha az stresli bir iş alternatifi olduğunda çalışan işten ayrılmaktadır (Turunç vd., 2010: 121). Otel işletmelerinde de benzer şekilde stres arttıkça işten ayrılma niyeti artmaktadır (Karatepe ve Baddar, 2006: 1025).

Rol stresi İAN'ni pozitif yönlü ve dolaylı olarak etkilemektedir. Yüksek düzeyde rol belirsizliği ve rol çatışması yaşayan çalışanlar işleri ve kariyerlerinden memnun olmamakta ve örgütlerine bağlanmamaktadır. Bu yüzden daha fazla İAN taşımaktadır (Igbaria ve Greenhaus, 1992: 46). Brown ve Peterson (1993)'e göre rol belirsizliği İAN'ni pozitif yönlü etkilemektedir. Bu anlamda, rol gereklerindeki belirsizliğin İAN'i etkileyen önemli bir etken olduğunu belirtmektedir (s.71-73). Ancak Joseph vd. (2007) rol belirsizliği ile İAN arasında anlamlı bir ilişki tespit etmemiştir. Bunun yanında, rol çatışması ile İAN arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir (s.560). Stres modelinde yer alan iş belirsizliği, iş yükü ve örgütsel kısıtlamalar işten ayrılma niyeti ile pozitif yönlü ilişkilidir (Stetz vd., 2007: 579). İş yükü, bireysel stres kaynakları ve iş yerinin fiziksel özelliklerine bağlı stres kaynakları, işten ayrılma niyetini pozitif yönlü etkilemektedir (Onay ve Kılıcı, 2011: 368). İş stresinden biri olan kişilerarası gerginlik işten ayrılma niyetinin pozitif yönlü bir belirleyicisidir (O'Neill ve Davis, 2011: 388).

Gül vd. (2008) iş stresi ile İAN arasında anlamlı bir ilişki tespit etmemiştir (s.7). Lambert (2006) ise iş stresi ile İAN arasında dolaylı ilişki belirtmiştir. Bunun nedenini, iş stresinin örgütsel bağlılık ve iş tatmininin öncülü olmasına bağlamaktadır. Bu anlamda araştırmasında örgütsel bağlılık ve iş tatminine de yer verdiği için iş stresinin İAN'ni örgütsel bağlılık ve iş tatmini aracılığıyla etkilediğini belirtmiştir (s.76).

#### **3.7.2.4. Örgütsel Destek**

İşten ayrılma sürecinde önemli bir rol oynayan örgütsel destek (Allen vd., 2003: 114) işten ayrılma niyetinin önemli bir belirleyicisidir (Loi vd., 2006: 116). Örgütsel destek İAN ile negatif yönlü ilişkilidir. Buna göre örgütsel destek arttıkça İAN

azalmaktadır (Allen vd., 2003; Loi vd., 2006; Cho vd., 2009; Erat vd., 2012; Hui vd., 2007; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Turunç ve Çelik, 2010). Bu anlamda örgütün kendisini desteklediğini düşünen çalışan işinden memnun olmakta ve işyerindeki sorunları zor görmemektedir. Bunun sonucunda da işten ayrılma niyeti taşımamaktadır (Hui vd., 2007: 745). Daha fazla teşvik edildiğini hisseden çalışan karşılığını ödemesi gerektiği düşüncesini oluşturmaktadır ve işten ayrılmayı daha az düşünmektedir (Allen vd. 2003: 103). Ancak örgütün kendisini yeterli şekilde önemseydiğini ve desteklediğini düşünmezse, çalışan yeni iş aramaya başlayacaktır (Loi vd., 2006: 116).

### **3.7.2.5.Örgütsel Adalet**

Örgütsel etkenlerden biri olan algılanan örgütsel adalet İAN ile negatif yönlü ilişkili (Herda ve Lavelle, 2012; Kim ve Leung, 2007; Sharoni vd., 2012), yöneticilerin kendilerine adil şekilde davrandığını düşünen çalışanlar, daha düşük düzeyde işten ayrılma eğilimine sahiptir (Sharoni vd., 2012: 288). Bu anlamda bir örgüt çalışanlarına adil bir şekilde davranmıyorsa, örgüt ile çalışanların arasındaki sadakat, uyumluluk, görüş birliği bozulmakta ve sonuç olarak çalışanlar işten ayrılmaktadır (Kim ve Leung, 2007: 92). Örgütsel adaletin boyutları açısından incelendiğinde, dağıtım adaleti ve işlemsel adalet ile İAN arasında negatif yönlü bir ilişki vardır (Loi vd., 2006; Ducharme vd., 2008), dağıtım adaleti ile işlemsel adalet arttıkça İAN azalmaktadır (Ducharme vd., 2008: 97). Cohen-Charash ve Spector (2001)'e göre örgüt dağıtım ve işlem adaleti konusunda adilse, çalışan daha düşük düzeyde işten ayrılma niyetine sahip olmaktadır. Örgütte işlemsel adalet yüksek olduğu sürece, belirgin olumsuz çıktılar bile çalışanın işten ayrılma niyetine etki etmemektedir (s.307). Etkileşim adaleti ile İAN arasında da negatif yönlü bir ilişki mevcuttur (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 301). Ancak Ohana ve Meyer (2010) ise dağıtım adaleti ile İAN arasında bir ilişki tespit etmemiştir (s.449).

### **3.7.2.6.Sosyal Destek**

Örgüt içerisindeki bütün unsurlar tarafından sağlanan kaynakları, maddi manevi yardımlardan faydalanmayı ve demografik özellikler sosyal desteği tanımlamaktadır (Schwarzer ve Knoll, 2007: 244). Ayrıca, sosyal destek, örgüt içerisindeki bütün çalışanların birbirleriyle olan diyaloglarını da ifade etmektedir (House, 1981; akt. Kim ve Stoner, 2008: 9). Sosyal desteğin en önemli etmeni belirli bir örgüt içerisinde

bulunan çalışanın idarecisinin ve diğer çalışma arkadaşlarının desteğidir (Sabuncuoğlu, 2007: 616). Sosyal destek ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki vardır (Kim ve Stoner, 2008; Houkes vd., 2001); sosyal desteğin azalması durumunda işten ayrılma niyetinde artış olacaktır (Kim ve Stoner, 2008: 20). Çalışanlar sosyal iş çevresini daha olumlu şekilde algıladığında daha az işten ayrılmayı düşünmektedir (Heijden vd., 2010: 439).

### **3.7.2.7. İş-Aile Çatışması ve Aile-İş Çatışması**

İş-aile çatışması, işyerindeki sorunların özel hayata taşınmasını ifade etmektedir. Aile-iş çatışması özel hayattaki sorunların işyerine taşınmasını (işyerinde çocukların sorunlarıyla ilgilenmek) ifade etmektedir (Haar, 2004: 35). İş-aile çatışması ve aile-iş çatışması işten ayrılma niyetinin belirleyicilerindedir (Haar, 2004: 39). Bazı çalışmalar iş-aile çatışması ve aile-iş çatışmasının, işten ayrılma niyeti ile pozitif yönlü ilişkili olduğunu; dolayısıyla çalışanların iş-aile çatışması ve aile iş çatışmasının artmasının işten ayrılma niyetlerini de arttırdığını belirtmiştir (Haar, 2004; Karatepe ve Baddar, 2006; Karatepe ve Uludag, 2008). Bazı çalışmalar ise sadece iş-aile çatışmasının İAN pozitif yönlü etkilediğini; aile-iş çatışmasının ise İAN üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını belirtmiştir (Karatepe ve Kılıç, 2007; Turunç ve Çelik, 2010).

### **3.7.3. Çevresel Etkenler**

Çevresel etkenler örgüt içerisinde yer alan bir çalışanın istihdam üzerindeki algısını içermektedir (Blau ve Lunz, 1998: 262). İşten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan çevresel etmen diğer bir deyişle yeni iş imkanıdır (Hwang ve Kuo, 2006; Joseph vd., 2007; Lambert, 2001; Mobley vd., 1979). Yeni iş imkanları, çalışanların içerisinde yer aldığı örgütün etrafında bulunan yeni işlerin değerlendirilmesi demektir (Price ve Mueller, 1986; akt. Hwang ve Kuo, 2006: 255). Ayrıca, yeni iş imkanları, çalışanların örgütler arasındaki hareket kolaylığı anlamına da gelmektedir (Joseph vd., 2007: 549). Çalışan mevcut örgüt içerisindeki işinden ayrılma niyeti içerisine girdiğinde, hali hazırdaki işinin gözden geçirirken, bundan başka etrafında yer alan yeni iş imkanlarını da değerlendirecektir. Bir başka deyişle işgücü piyasasındaki yeni iş imkanlarını öğrenmeyi arzu edecektir (Hwang ve Kuo, 2006: 255). Nitekim pek çok ekonomi teorisi çalışanın önemli kararlar alırken (örneğin; işi bırakma) akılcı hareket ettiğini

varsaymakta; çalışanın yeni bir iş bulma olasılığı olmadan işi bırakmayacağını ileri sürmektedir (Lambert, 2001: 66). Bu nedenle alternatif iş algısı ve çalışanın bunları değerlendirmesi işten ayrılma sürecinde önemli bir değişkendir (Mobley vd., 1979: 504). Çünkü niyetler çalışanların alternatif işlerle ilgili değerlendirmeleri ve algılamalarını yansıtmaktadır (Loi vd., 2006; Mobley vd., 1979). Alternatif iş fırsatlarının uygunluğunun çalışanın işten ayrılma niyetini doğrudan ve pozitif yönlü etkilediği göz önüne alındığında (Hwang ve Kuo, 2006; Joseph vd., 2007; Lambert, 2001), çalışanın iş fırsatlarının yüksek olduğunu algılaması durumunda işten ayrılma niyeti de artacak; örgüt dışında alternatif bir iş fırsatı algılamaması durumunda ise örgütte kalmayı isteyecektir. Diğer yandan alternatif iş fırsatının yüksek olduğunu algıladığında, çalışan yeni bir işi kısa sürede bulacağından emin olduğu için işten en kısa sürede ayrılacaktır (Hwang ve Kuo, 2006: 257).

### **3.8.İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN SONUÇLARI**

İşten ayrılma niyeti çalışanların içerisinde buldukları örgüte karşı takınmış oldukları tavır ve ileri ki zamanlarda meydana gelecek davranışlarının göstergesidir (Van Dick vd., 2004: 358). Bu alanda yapılan çalışmalar göstermiştir ki işten ayrılma niyetiyle işten ayrılma arasında olumlu yönde kuvvetli bir bağ vardır (Allen vd., 2003; Cho vd., 2009; Huffman, 2005; Sjöberg ve Sverke, 2000; Tett ve Meyer, 1993). Bununla beraber çalışan bir kişinin işten ayrılmasının belirleyicilerinin en kuvvetli (Cho vd. 2009; Brown ve Peterson, 1993; Egan vd., 2004; Griffeth vd., 2000; Layne vd., 2004; Zenger, 1992) ve en güvenilir (Ugboro, 2006: 232) olanı işten ayrılma niyetidir. Nitekim Steel ve Ovalle (1984) işten haz alma ve bir örgüte bağlılıktan daha fazla belirleyiciliğe sahip olan etmenin işten ayrılma niyeti olduğunu ortaya koymuşlardır (akt. Igarria ve Greenhaus, 1992: 36). Van Dick vd. (2004:357) işten ayrılma niyeti üzerine sağlık sektöründe yer alan bir hastane çalışanlarıyla bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma tamamlandıktan sonra çalışma içerisinde yer alan çalışanları takip etme imkanı bulmuşlardır. Belirli bir süreden sonra işten ayrılan çalışanların kendi yapmış oldukları çalışmada işten ayrılma niyeti yüksek olan çalışanlar olduğunu tespit etmişlerdir.

Bir işçinin işten ayrılması örgütü ekonomik olarak etkilemektedir (Abii vd., 2013: 740). Bir örgüt içerisindeki çalışanların işten ayrılmasının fazla olduğu durumlarda örgütün ürünlerinin ve örgüt içerisinde sunulan hizmetin kalitesinin azalmasına neden olmaktadır (Lam vd., 2002: 217). Bununla beraber örgüt içerisinde bir çalışan işten ayrıldığında, yerine yeni bir işçi alma, alınan bu çalışanın işi öğrenmesi, takım çalışmasına uyumunun sağlanması gibi gizli maliyetler (Korunka vd., 2008: 409), örgüt içerisindeki diğer çalışanların iş tatminsizliği, çalışanların mesleki gelişimlerinin ekonomik maliyetleri ile çalışan sayısındaki düşüşten meydana gelen hizmet kalitesinin azalması gibi maliyetlerle karşılaşmaktadır (Abii vd., 2013: 740). Örgüt için ekonomik yönden olumsuzlukları olan, bunun yanında çalışanlar arasındaki ilişkiyi olumsuz etkileyen, mevcut çalışanların çalışma isteklerini azaltan işten ayrılma niyeti, çalışanın henüz bu niyetini davranışa dönüştürmemiş olması örgüt için oldukça kıymetlidir (Daloglu, 2002; akt. Poyraz ve Kama, 2008: 149).

Örgüt içerisinde var olan kalifiyeli elemanların işten ayrılma davranışını sergilemesi, örgüt için hem ekonomik olumsuzluklar hem de hizmet kalitesinde olumsuzluklara sebebiyet vermektedir (Korunka vd., 2008: 409). Bu sebepten dolayı örgüt içerisinde kendini mesleki açıdan geliştirmiş çalışanların işten haz almalarını ve içinde buldukları örgüte bağlanmalarını arttırmak, işten ayrılma niyetinin meydana gelmesini engellemek ve bu çalışanların örgüt içerisindeki devamlılıklarını sürekli kılmak örgütün ekonomisi ve hizmet kalitesi için bir hayli kıymetlidir (Poyraz ve Kama, 2008: 149). Fakat kalifiyeli elemanların işten ayrılması örgüt için olumsuz bir gidişat iken, kalifiyesiz elemanların işten ayrılması örgüt için olumlu bir gidişattır (DeConinck ve Bachmann, 2005: 876).

Bir örgütün yapısının yenilenmesini ve küçülmeye gitme politikasını olumsuz etkileyecek en önemli etmen işten ayrılma niyetidir. Bu durumu örgüt gerekli tedbirler ile kontrol altına almazsa yapının yenilenmesinde ve küçülmeye gitme sürecinde örgüte bağlı, çalışma isteğinde olan ve kalifiyeli çalışanların işten ayrılma davranışını sergilemelerine neden olmaktadır (Ugboro, 2006: 232). Çalışanın işteki verimliliği ile işten ayrılma niyeti arasında olumsuz yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Hui vd., 2007; Viator, 2001). İşten ayrılma niyeti içerisinde olmayan çalışanlar örgüt içerisinde daha verimli olmakta; tam aksine işten ayrılma niyeti içerisinde olan çalışanlar ise örgüt

içerisinde daha verimsiz olmaktadır (Hui vd., 2007: 745). Bu bağlamda işten ayrılma niyeti içerisinde olan çalışanın örgüt içerisindeki etkililiği azalmakta ve çalışma verimi düşmekte ve bu sebepten dolayı işteki başarısı azalmaktadır (Mobley, 1982; akt. Rehman, 2012: 83). Bir çalışanın başarısı örgütün hizmet kalitesi için oldukça kıymetlidir (Erat vd., 2012: 8855). Bu kapsamda işten ayrılma niyeti örgütün işlerliği üzerinde oldukça etkiye sahiptir (Gül vd., 2008: 3).

Bowen (1982)'e göre işten ayrılma niyeti içerisinde olan bir çalışan yeni iş imkanlarını araştırmaya başlamıştır fakat kendisine uygun bir iş bulamadığı sürece mevcut işinde çalışmaya devam etmek zorundadır. Böyle bir durum içerisinde kalan çalışanın devamsızlığı artmakta ve işteki verimi düşmektedir. Bunun sonucunda da çalışanın işten çıkarılması durumu meydana gelmektedir (s.206-208). Locke (1968)'e göre işten ayrılma niyetinin davranışsal sonuçları ya niyetin davranışa dönüşmesi ya da işten ayrılma niyetiyle ilgili diğer oldu ya da olaylardır (akt. Bowen, 1982: 207). Bu kapsamda Bowen (1982) işten ayrılma niyetiyle işe devamsızlık arasında bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bu bağlamda işten ayrılma niyeti içerisinde olan çalışan yeni iş imkanı bulabilmek için işe devamsızlık yapmakta ve bu durum gününbirlik işten ayrılma olarak adlandırılmaktadır. İşten ayrılma niyetiyle işe devamsızlık arasında kuvvetli bir ilişki mevcuttur (s.207). Bir başka deyişle işten ayrılma niyeti sürekli devamsızlığın habercisidir ve örgütlere yadsınamayacak derecede ekonomik külfetlere maruz bırakmaktadır (Gül vd., 2008: 3). İşten ayrılma niyeti örgüt içerisinde çalışanların işteki verimlerinin azalmasına sebebiyet vermektedir. Bu niyet içerisinde olan çalışanın yeni bir iş imkanı bulamaması neticesinde de kendine güveninin azalması gibi kişisel sorunlara yol açmaktadır. Bu durumda örgüt içerisindeki çalışanın verimsizliğini artırmaktadır. Böyle bir durum sonucunda da çalışanın örgütten çıkarılması kaçınılmaz olmaktadır (Bowen, 1982: 208-210).

Severt vd. (2007:35) ise örgütte işten ayrılma niyeti içerisinde olup işten ayrıldığında sahip olduğu maddi ve manevi birçok haktan yararlanamayacak olması sebebiyle niyetlerini davranışa dönüştürmeyen çalışanların örgüt içerisinde çalışmaya devam etmesinin, bazı sorunlara sebebiyet verdiğini ve bu durumun örgütün hizmet kalitesini ve işlerliğini olumsuz etkilediğini belirtmiştir.

### 3.9.İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNLENMESİ

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılmış olan ampirik çalışmalar, örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetinin önemli bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir (Aryee, 1991; Blau ve Boal, 1987; Griffeth vd., 2000; Tett ve Meyer, 1993). Buna göre örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir etkisi vardır. Örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlar işten ayrılmaya daha meyillidir. Çalışanlarda örgütsel bağlılığın olmayışı örgütsel gelişimi, verimliliği ve etkinliği engelleyecek bu da çalışanların yüksek oranda işten ayrılmalarıyla sonuçlanacaktır (Ahmad vd., 2010: 589). Yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışan çalıştığı örgüt ile ilgili olumlu düşüncelere sahiptir. Böylece mevcut örgütü desteklemekte (Porter vd., 1977; akt. Blau ve Boal, 1987: 289), örgüt ile özdeşleşmekte (Blau ve Boal, 1987: 288-289) ve örgüt üyesi olarak kalmayı istemektedir (Porter vd., 1977; akt. Blau ve Boal, 1987). Bu bağlamda, bazı çalışmalar örgütsel bağlılık ile İAN arasında negatif yönlü bir ilişki belirtilmiştir (Chang vd., 2007; Chen, 2006; Choi, 2006; Gül vd., 2008; Herda ve Lavelle, 2012; Igarria ve Greenhaus, 1992; Kim vd., 2005; Lambert, 2006; Loi vd., 2006; Morrison, 2004; Poyraz ve Kama, 2008; Sjöberg ve Sverke, 2000). Bu anlamda örgütsel bağlılıktaki artış çalışanların İAN'ni azaltmaktadır (Chang vd., 2007; Chen, 2006; Cho vd., 2009; Kim vd., 2005; Lambert, 2006; Loi vd., 2006; Low vd., 2001). Yüksek bağlılığa sahip çalışanın örgüt ile arasında güçlü bağlar mevcuttur. Bu bağlar, çalışanın örgütte kalmasını sağlamaktadır (Lambert, 2006: 75). Ancak, Ohana ve Meyer (2010) örgütsel bağlılık ile İAN arasında ilişki tespit etmemiştir (s.447).

Çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyleri arttıkça işten ayrılma niyetleri belirli ölçülerde azalmaktadır. Çalışanların örgüt değerlerine ve amaçlarına olan inancı ve bağlılığı arttıkça, örgütten ayrılmama konusunda hissettikleri ahlaki sorumluluk da güçlü biçimde artmaktadır (Çakar ve Ceylan, 2005: 62-64). Duygusal bağlılık işten ayrılma niyetinin önemli bir belirleyicisidir (Huang vd., 2007; Jaros, 1997; Ugboro, 2006). Örgütler duygusal bağlılığı arttırarak işten ayrılma niyetini azaltabilmektedir (Jaros, 1997: 331). Bu anlamda duygusal bağlılık İAN'ni azaltan baskın etkenlerden biridir (Yang, 2010: 617). Diğer bir ifade ile çalışan örgüte duygusal olarak bağlı olduğunda daha az işten ayrılma niyetine sahiptir (Loi vd. 2006: 106). Bazı çalışmalar duygusal (Uyguç ve Çımrın, 2004; Saridede ve Doyuran, 2004; Freund,



2005), normatif (Uyguç ve Çımrın, 2004: 96) ve devam bağıllığı (Saridede ve Doyuran, 2004: 11) ile İAN arasında negatif yönlü bir ilişki belirtirken, Uyguç ve Çımrın (2004: 96) devamlılık bağıllığı ile İAN arasında pozitif yönlü bir ilişki belirtmiştir. Saridede ve Doyuran (2004) normatif bağıllık ile Freund (2005) ise devamlılık bağıllığı ile İAN arasında herhangi bir ilişki belirtmemiştir.



## **BÖLÜM 4: HİZMET İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ: TOKAT İLİ ÖRNEĞİ**

Bu bölümde çalışmanın uygulanması ile ilgili amaç, yöntem, kapsam, örneklem, literatür taraması, bulgular ve yorumlanması konularına yer verilmiştir.

### **4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştırmanın amacı hizmet işletmelerinde yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinin olup olmadığını belirleyebilmektir. Yöneticilerin liderlik tarzlarının örgütsel bağlılıkla ve işten ayrılma niyeti ile aralarında ilişkiyi açıklamak amaçlanmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine göre belirlenmiş olan bağımsız değişkenler doğrultusunda örgüte bağlılık ve işten ayrılma niyetleri arasında anlam farklılığının olup olmadığı ve varsa yönünün ne olduğunu tespit etmektir.

### **4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Hizmet işletmelerinde yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinin araştırıldığı bu çalışmada İlişkisel Araştırma Modeli kullanılmıştır.

İlişkisel araştırma; konu, olay ve olgular arasındaki ilişkileri ve bağlantıları inceleyen araştırma modeline ilişkisel araştırma denilmektedir. İlişkisel araştırma modeli korelasyonel ve nedensel karşılaştırma yöntemleri ilişkisi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz, Demirel, 2011: 22).

Korelasyonel araştırma; iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkileri belirlemek ve neden-sonuç ile ilgili ipuçları elde etmek amacıyla yapılan, ilişki türü ya da türlerinin ne dereceye kadar var olduğunu bulmaya çalışan araştırmalardır. Bu araştırma yaklaşımında istenilen verinin toplanması için gerekli olan araçların uygulanması dışında herhangi bir şekilde yönlendirme ya da müdahale yapılmaması gerekir. Genel anlamda araştırmacı doğal olarak ortaya çıkan olgular arasında

ulaşılabilir ilişkileri bulmak ve tanımlamak için hiçbir şekilde bulguları değiştirmeye çalışmadan araştırma yürütür (Büyüköztürk ve diğerleri, 2011: 14).

Hizmet işletmelerinde yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi ile ilgili veriler analiz edilerek ilişki tespiti yapılmaya çalışılmış bu kapsamda korelasyonel araştırama modeli kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar ise ilgili bölümde paylaşılmıştır.

#### 4.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE ÖRNEKLEMİNİN BELİRLENMESİ

Yapılan araştırmanın evreni, Tokat il merkezi sınırları içerisinde bulunan, işyeri faaliyet alanı olarak hizmet alanında yer alan toplam 73 işletmede belirsiz süreli iş sözleşmesine tabi çalışan işçilerden oluşmaktadır. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde eleman sirkülasyonu fazla olduğundan bu işletmelerde çalışan işçilerin sayısı sabit kalmadığı için tam sayı olarak bilinmemekle birlikte ortalama 800 ile 850 kişi arasındadır.

Bu araştırmanın örnekleme içerisinde girecek çalışanlar seçkisiz örnekleme yöntemlerinden basit seçkisiz örnekleme metodu ile seçilmiştir. Basit seçkisiz örnekleme her bir örneklem seçimi ne eşit seçilme olasılığı vererek seçilen birim yerine konularak ya da konulmadan seçilen birimlerin örnekleme alındığı yöntem basit seçkisiz örnekleme adı verilir. Burada her bir örneklemin birimine eşit seçilme olasılığı verilmesinin anlamı örneklem uzaydan her bir örneklemin eşit olasılıkla seçilmesidir (Çılgı, 1994).

Tablo 4.1. Belirli Evrenler için Kabul Edilebilir Örnek Büyüklükleri

N	S	N	S	N	S	N	S
10	10	190	127	1100	285	5.000	357
20	19	200	132	1200	291	6.000	361
30	28	250	152	1300	297	7.000	364
40	36	300	169	1400	302	8.000	367
50	44	350	185	1500	306	9.000	368
60	52	400	196	1600	310	10.000	370
70	59	450	212	1700	313	15.000	375
80	66	500	217	1800	317	20.000	377
90	73	550	226	1900	320	30.000	379
100	80	600	234	2000	322	40.000	380
110	86	650	242	2200	327	50.000	381

Tablo 4.1'in Devamı

120	92	700	248	2400	331	75.000	382
130	97	750	254	2600	335	100.000	384
140	103	800	260	2800	338	1.000.000	384
150	108	850	265	3000	341	10.000.000	384
160	113	900	269	3500	346		
170	118	950	274	4000	351		
180	123	1000	278	4500	354		

Kaynak: Altınışik, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım (2010, s.135) (N=Evren Büyüklüğü S=Gerekli Örnek Büyüklüğü)

Araştırmanın evrenini temsil eden örnekleme Tokat il merkezi sınırları içerisinde bulunan, işyeri faaliyet alanı olarak hizmet alanında yer alan işyerlerinde belirsiz süreli iş sözleşmesine tabi çalışan 267 kişiden oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri tablo 4.2'de gösterilmiştir.

Tablo 4.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

		f	%
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	134	50,2
	Erkek	133	49,8
<b>Yaşınız</b>	18-25	138	51,7
	26-35	87	32,6
	36-45	27	10,1
	46-59	10	3,7
	60 yaş üstü	5	1,9
<b>Eğitim durumu</b>	İlkokul	26	9,7
	Ortaokul	40	15,0
	Lise	48	18,0
	Ön lisans	48	18,0
	Lisans	86	32,2
	Lisansüstü	19	7,1
<b>Medeni hal</b>	Bekâr	204	76,4
	Evli	63	23,6
<b>Toplam çalışma süresi</b>	1 yıl ve daha az	89	33,3
	2-5 yıl	75	28,1
	6-9 yıl	60	22,5
	10-13 yıl	30	11,2
	14 yıl ve üzeri	13	4,9
<b>Şuan ki işyerinde çalışma sürresi</b>	1 yıl ve daha az	148	55,4
	2-5 yıl	72	27,0
	6-9 yıl	26	9,7
	10-13 yıl	13	4,9
	14 yıl ve üzeri	8	3,0
<b>Çalışma saatleri dışında, sosyal etkinliklerinizi gerçekleştirmeye zaman bulabiliyor musunuz?</b>	Evet	174	65,2
	Hayır	93	34,8
<b>Bu mesleği tercih etmeniz kendi isteğinizle mi oldu?</b>	Evet	144	53,9
	Hayır	123	46,1
<b>Kurum değiştirme fırsatınız olsa kurumunuzu değiştirmek ister misiniz?</b>	Evet	168	62,9
	Hayır	99	37,1
	Toplam	267	100,0

Tablo 4.2 incelendiğinde, araştırmaya katılımı sağlanan çalışanların %50,2'sinin kadın, %49,8'inin ise erkek olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların; %51,7'sinin 18-25, %32,6'sının 26-35, %10,1'inin 36-45, %3,7'sinin 46,59 ve %1,9'unun 60 yaş ve üstü yaş grubunda yer aldığı belirlenmiştir. Çalışanların eğitim durumları ise %9,7'sinin ilkokul, %15,0'ının ortaokul, %18,0'ının lise, %18,0'ının önlisans, %32,2'sinin lisans ve %7,1'inin lisansüstü şeklinde dağılım göstermektedir. Yine çalışanların medeni hallerine baktığımızda %76,4'ünün bekâr, %23,6'sının evli olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışanların iş hayatındaki toplam çalışma sürelerine baktığımızda ise; %33,3'nün 1 yıl ve daha az, %28,1'inin 2-5 yıl, %22,5'inin 6-9 yıl, %11,2'sinin 10-13 yıl ve %4,9'unun 14 yıl ve üzeri olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların araştırmaya katıldıkları dönemde aktif çalıştıkları işyerlerindeki çalışma süreleri ise; %55,4'ünün 1 yıl ve daha az, %27,0'ının 2-5 yıl, %9,7'sinin 6-9 yıl, %4,9'unun 10-13 yıl ve %3,0'ının 14 yıl ve üzeri olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların çalışma saatleri dışında sosyal etkinlikleri gerçekleştirmeye zaman bulabilenlerin oranı %65,2 iken, sosyal etkinlikleri gerçekleştirmeye zaman bulamayanların oranı ise %34,8 olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların %53,9'u kendi isteğiyle tercih etmiş olduğu meslekte çalışırken, %46,1'i kendi isteğiyle tercih etmiş olduğu meslekte çalışmadığı anlaşılmaktadır. Yine araştırmaya katılan çalışanların %62,9'u fırsat olsa kurum değiştirmek istedikleri, %37,1'i ise fırsat bulsa dahi kurum değiştirmek istemedikleri anlaşılmaktadır.

#### **4.4. ARAŞTIRMAYA YÖNELİK VERİLERİN ELDE EDİLMESİ**

Araştırmanın amaçları doğrultusunda veri toplama aracı olarak; Liderlik ve örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Anket oluşturulmadan önce liderlik çeşitleri ve örgütsel bağlılık ile ilgili literatür taraması yapılmış ve her iki alanı yeterli düzeyde incelemeye elverecek şekilde 5'li likert anketi oluşturulmuştur. Alanında uzman kişilerin görüşleri alınarak eksiklikler ve hatalar düzeltilmiştir. Hizmet sektöründe çalışan 50 kişiyle pilot uygulama yapılmış ve anketin geçerlilik ve güvenilirliği kontrol edilmiştir. Pilot uygulamadan sonra son bir kez eksiklikler giderilerek ankete son hali verilmiştir. Uygulamaya hazır olan liderlik ve örgütsel bağlılık anketi 3 boyuttan meydana gelmektedir. Birinci boyut 25 sorunun yer aldığı liderlik boyutu, ikinci boyut

22 sorunun yer aldığı örgütsel bağlılık boyutu ve son olarak üçüncü boyut ise 3 sorunun bulunduğu işten ayrılma niyeti boyutlarından ve toplamda 50 sorudan oluşmaktadır.

Liderlik ve örgütsel bağlılık anketinin iç tutarlılık ile ilişkili güvenilirlik düzeyini incelemek için Cronbach Alfa değeri kullanılmıştır. Cronbach Alfa değeri “0” ile “1” arasında değişmektedir. Alfa değeri 0,60 ile 0,80 arasında olduğunda güvenilirliğin iyi; 0,80 ile 1,00 arasında olduğunda ise güvenilirliğin yüksek olduğunu düzeyde olduğunu göstermektedir (Kozak, 2015). Ankete ilişkin güvenilirlik katsayıları tablo 4.3’te yer almaktadır.

Tablo 4.3. Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Anketi Boyutlarına Ait Güvenirlik Katsayıları

Boyutlar	Madde sayısı	Cronbach's Alpha
Liderlik	25	0,94
Örgütsel bağlılık	22	0,94
İşten ayrılma niyeti	3	0,80

Tablo 4.3 incelendiğinde araştırma verileri toplamak için kullanılan liderlik ve Örgütsel bağlılık anketinin liderlik, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti boyutları için hesaplanan Cronbach alfa katsayıları sırası ile 0,94; 0,94 ve 0,80’dir. Bu değerler anketin iç tutarlılığa bağlı güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

#### 4.5. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ

Araştırmanın amacı doğrultusunda, araştırma verilerini toplamak için geliştirilen ve anket boyutlarının içerisinde birden çok değişkeni olması sebebiyle verilerin açıklayıcı faktör analizine uygun veri büyüklüğünün olup olmadığının ve verilen uygunluğunun test edilmesi için Kaiser Meyer Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçütü ve Bartlett Küresellik Testi’nden faydalanılmıştır KMO testine ve Yeterliliği Ölçütü ve Bartlett Küresellik Testi ait istatistik veriler tablo 4.4’te gösterilmiştir.

Tablo 4.4. KMO Testi İstatistikleri

	Liderlik	Örgütsel bağlılık	İşten ayrılma niyeti
KMO Örneklem Yeterliliği Ölçütü	0,95	0,93	0,70
Yaklaşık Kikare	4087,683	3337,104	263,703
Bartlett Küresellik Testi Serbestlik Derecesi	300	231	3
p	0,00	0,00	0,00

Tablo 4.4 incelendiğinde Liderlik ve örgütsel bağlılık ölçeğinin liderlik boyutunun KMO değeri 0,95; örgütsel bağlılık boyutunun KMO değeri 0,93; işten ayrılma niyetinin KMO değeri ise 0,70'dir. Bu durum faktör analizi için örneklem yeterliliğinin mükemmel olduğunu göstermektedir. Faktör analizinde değişkenler arasında yüksek korelasyon ilişkisinin olması istenir ve bu ilişki Bartlett Küresellik Testi ile ölçülür. Bartlett Küresellik Testi 'ne ilişkin p değerler ise liderlik, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti boyutları için uç değer olan 0,05'ten küçüktür. Ölçek ve yapı geçerliliğinin kabul edilebilir olması için KMO değerinin 0,60'tan büyük ve Bartlett testinin istatistiki olarak anlamlı olması gerekmektedir (Kozak, 2015: 150). Yani, KMO ve Bartlett testi sonuçlarına göre örneklem büyüklüğü veri setinin faktör analizi için uygun olduğu tespit edilmiştir.

Verilerin normal dağılıma uygunluğu Kolmogorov – Smirnov Normallik Testi yardımıyla test edilmiştir. Verilerin normal dağılım özelliği gösterebilmesi için Kolmogorov-Smirnov Testi'nin istatistiksel olarak anlamsız olması ( $p>0,05$ ) gerekmektedir (Kılıç ve Ural, 2005: 263) Normallik testine ait istatistikler tablo 4.5'te gösterilmiştir.

Tablo 4.5. Kolmogorov – Smirnov Normallik Testi Verileri

Boyutlar	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Değer	Sd	p	Değer	Sd	p
Liderlik	0,79	267	0,00	0,97	267	0,00
Örgütsel bağlılık	0,77	267	0,01	0,97	267	0,00
İşten ayrılma niyeti	0,93	267	0,00	0,96	267	0,00

Tablo 4.5 incelendiğinde normallik analizinin sonuçları görülmektedir. Buna göre liderlik ve örgütsel bağlılık ölçeğinin boyutlarının normallik analizleri istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). Bu nedenle verilerin analizinde faktör analizi sonrasında korelasyon ve regresyon analizleri, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti anlam farkları için ise parametrik olmayan analizlerden Mann Whitney U testi ve Kruskal Wallis testi kullanılacaktır.

Mann Whitney U testi, iki bağımsız grubun ölçümlerini karşılaştırmak için kullanılan ve parametrik olmayan bir testtir (Groebner, Shannon, Fry ve Smith, 2005). Kruskal Wallis testi ise ikiden fazla bağımsız grubun ölçümlerini karşılaştırmak için

kullanılan ve parametrik olmayan bir testtir (Groebner ve diğeri, 2005). Her iki testinde kullanılacağı bağımsız değişkenler tablo 4.6’da verilmiştir.

Tablo 4.6. Bağımlı, Bağımsız Değişkenler ve Kullanılan Testler

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Kullanılan Test
Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti bölümlerine verilen puanların ortalaması	Cinsiyet	Mann-Whitney U testi
	Medeni hal	
	Sosyal etkinlik	
	Meslek tercihi	
	Kurum değişikliği	
Yaş grubu Eğitim durumu Toplam çalışma süresi İş yerinde çalışma süresi	Yaş grubu	Kruskal Wallis testi
	Eğitim durumu	
	Toplam çalışma süresi	
	İş yerinde çalışma süresi	

#### 4.6. LİTERATÜRDE BULUNAN İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Gezici (2007), “Yöneticilerin liderlik stillerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri: Özel eğitim kurumlarında öğretimsel liderlik ve bir uygulama” adlı araştırmasında Sakarya ilindeki Özel Eğitim Kurumlarındaki yöneticilerin liderlik stillerinin çalışanların iş tatminlerine etkilerini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmasının birinci bölümünde, yöneticilik ve liderlik kavramlarına, liderlik tanımlarına, liderlik ile ilgili yaklaşımlara ve liderlik stillerine değinmiştir. İkinci bölümünde, iş tatmini kavramına, iş tatmini ile ilgili temel yaklaşımlara ve iş tatmin boyutlarına değinmiştir. Araştırmasının üçüncü bölümünde ise yöneticilerin liderlik stillerinin çalışanların iş tatminine etkisinden bahsetmektedir. Araştırmasını Sakarya il sınırlarındaki özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmen, memur ve hizmetlilerle yürütmüştür. Araştırma sürecinde elde etmiş olduğu verileri SPSS 10.0 For Windows analiz programı kullanarak çözümlenmiştir. Araştırmasının sonucunda yöneticilerin liderlik tarzları; otokratik, demokratik ve tam serbestlik sağlayan liderlik olarak belirlemiştir. Demokratik ve Tam serbestlik sağlayan liderlik tarzlarının iş tatmini üzerine olumlu, otokratik liderliğin ise, iş tatmini üzerine olumsuz etkisi olduğunu tespit etmiştir.

Balcı (2009), “İlköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel bağlılığı ile yöneticilerin öğretimsel liderlik ve dönüşümcü (transformasyonel) liderlik davranışları arasındaki ilişkilerin analizi” adlı araştırmasında ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerinin örgütsel bağlılık ve öğretimsel liderlik ve



dönüşümcü liderlik tarzları arasındaki ilişkileri belirleyebilmeyi amaçlamıştır. Araştırmasına katılan yönetici ve öğretmenlerin demografik özelliklerini de dikkate alınmıştır. Araştırmasını 2008-2009 eğitim-öğretim yılında, İzmir ilinde bulunan 19 ilçesinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 581 öğretmen ve 58 yönetici üzerinden yürütmüştür. Araştırmasının sonucunda yöneticilerin öğretmenler göre örgütsel bağlılığı, öğretimsel liderlik ve dönüşümcü liderliği daha olumlu algıladıklarını tespit etmiştir. Öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algıları arttıkça, öğretimsel liderlik algılarının da arttığını tespit etmiştir.

Hüseynzade (2011), “Liderlik türlerinin takım bağlılığına etkisi” adlı araştırmasında Azerbaycan kapsamında liderlik tarzı ve takım bağlılığı arasındaki ilişkiyi incelemek ve liderlik tarzlarının takım bağlılığı ve onun alt değişkenlerini nasıl etkilediğini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada kullanmış olduğu verileri Azerbaycan’ın Bakü ilinde faaliyet gösteren firmaların yöneticileri ve onlara bağlı olan çalışanlarından elde etmiştir. Araştırmasında 119 katılımcıdan elde etmiş olduğu verileri SPSS 16 programı kullanarak çözümlenmiştir. Araştırmasının sonucunda, liderlik tarzının, takım bağlılığı ve onun diğer alt değişkenleri üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Analizlerinin sonucuna göre, demografik özelliklere bağlı olarak bağımsız değişkenler arasında anlam farklılığı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, kadın katılımcılar erkek katılımcılara göre gruba karşı daha sadık; yöneticiler astlara göre hedefe daha bağlı; şirketin yeni çalışanları eski çalışanlara göre amaç ve görevlere daha bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Dikmen (2012), “Liderlik kuramları ve dönüştürücü liderlik kuramının çalışanların örgütsel bağlılık algıları üzerindeki etkisine yönelik uygulamalı bir araştırma” adlı araştırmasında liderlik kuramları içerisinde bir model olan dönüştürücü liderlik kuramı ve bu kuramın işyerlerinde ne derece yankı bulup bulmadığını ve bu algının çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine nasıl katkı sağladığını ortaya koymayı amaçlamıştır. Yapmış olduğu araştırmada dönüştürücü liderlik anketi için faktör analizi uygulamış ve 3 farklı faktör elde etmiştir. Bu açıdan araştırmasının sonucunda dönüştürücü liderlik ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında ilham veren motivasyonu ile ekip ruhu kazandırma boyutu ile örgütsel bağlılık arasında düşük bir korelasyon tespit etmiştir. Ayrıca demografik veriler ile yapmış olduğu karşılaştırmalar

sonucunda vizyoner bakış açısı ve uygun rol model tarzı ile amaç bütünlüğü sağlama ile çalışma süresi arasında ilişki tespit etmişken, vizyoner bakış açısı ve uygun rol model tarzı ile amaç bütünlüğü sağlama ile ücret, yaş ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Türker (2013), “Çalışanların örgüte bağlılıkları ve algılanan liderlik tarzları ilişkisinde güdülenme seviyelerinin ara değişken rolü” adlı çalışmasında örgüte bağlılıkları ile algıladıkları liderlik tarzları ilişkisinde güdülenme seviyelerinin ara değişken rolünü ve ayrıca kişi-iş uyumu değişkeninin, algılanan liderlik tarzı-güdülenme seviyeleri ilişkisinde şartlı değişken rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmasını denizcilik sektöründe çalışmakta olan 470 kişiyle yürütmüştür. Araştırmasının sonucunda güdülenme seviyelerinden sadece özerk güdülenme ve güdülenmeme için kısmi ara değişken rolü olduğunu tespit etmiştir. Kişi-iş uyumu için her hangi bir şartlı değişken rolüne ihtiyaç olmadığını tespit etmiştir. Özerk güdülenme, otoriter liderlik - içselleştirilmiş bağlılık ilişkisinde; güdülenmeme ise serbest bırakıcı liderlik - zorunlu bağlılık ilişkisinde kısmi ara değişken rolü oynadığını tespit etmiştir.

Yekeler (2015). “Dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığa etkisinde etkileşimci liderlik davranışlarının rolü” adlı araştırmasında yöneticilerin gösterdikleri dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığa etkisinde etkileşimci liderlik davranışlarının rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırması üç bölümden meydana gelmektedir. Araştırmasının birinci ve ikinci bölümlerinde, örgütsel bağlılık kavramı ile liderlik kavramı açıklamış ve bunların yanında dönüştürücü ve etkileşimci liderlik kavramlarına ilişkin benzerlik ve farklılıklar açıklamıştır. Araştırmasının üçüncü bölümünde ise, dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinde etkileşimci liderlik davranışlarının rolünü incelenmiştir. Araştırmasını ülkemiz sınırları içerisinde çalışan 230 kişiyle yürütmüştür. Uygulamış olduğu anket sayesinde elde etmiş olduğu bulguları analiz etmiştir. Araştırmasının sonucunda yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığa etkisinde etkileşimci liderlik davranışlarının etkisinin olduğunu tespit etmiştir.

Cinnioğlu (2018), “Etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Yiyecek içecek işletmelerinde bir araştırma”

adlı araştırmasında yiyecek içecek işletmelerindeki çalışanların yöneticilerinde algıladıkları modern liderlik türlerinden hizmetkâr liderlik, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmasında amaçlı örneklem yöntemi kullanarak İstanbul'da faaliyet gösteren turizm işletme belgeli 1. sınıf yiyecek içecek işletmelerindeki toplam 491 çalışan üzerinden çalışmıştır. Elde etmiş olduğu verilerin analizinde faktör analizi, yüzde ve frekans analizi, korelasyon ve regresyon analizlerini kullanmıştır. Araştırmasının sonucunda hizmetkâr liderlik ve dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişken, etkileşimci liderlik ile iş tatmini arasında ise herhangi bir ilişki tespit edememiştir. Bunun yanında hizmetkâr liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkiler olduğunu tespit etmiştir.

#### **4.7. BULGULAR VE YORUM**

Bu bölümde, araştırmaya katılımı sağlanan hizmet sektöründe çalışanlara uygulanan Liderlik ve örgütsel bağlılık anketinden elde edilen verilerin analiz edilmesi ile ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir. Verilerin analiz edilmesi sürecinde; faktör analizi, korelasyon analiz, regresyon analizi ve parametrik olmayan testlerden olan Mann-Whitney U testi ve Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar tablolara dönüştürülmüş ve açıklanmıştır.

Araştırmada veri toplama ölçeğinin liderlik boyutu için 25 ifadeden, örgütsel bağlılık boyutu için 22 ifadeden ve işten ayrılma niyeti için 3 ifadeden oluşan ölçeğe ait verilere açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör Analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıda değişken içerisinde gruplandırılmış temel değişkenleri (faktörler/yapılar) tanımlayarak değişken sayısını azaltmak amacıyla kullanılan çok değişkenli bir istatistiktir (Kılıç ve Ural, 2005: 253).

Liderlik ve örgütsel bağlılık ölçeğinin liderlik boyutuna ilişkin yükler dağılımı tablo 4.7'de verilmiştir.

Tablo 4.7. Liderlik Boyutu Yükler dağılımı

	Özdeğerler		
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif yüzde
İlişki Odaklı Liderlik	12,304	49,217	49,217
Vizyoner Liderlik	1,315	5,258	54,476
Eğitici Liderlik	1,05	4,201	58,677

Tablo 4.7 incelendiğinde liderlik boyutuyla ilgili yükler 3 faktörde toplanmaktadır. Bu faktörler araştırılmak istenilen etkinin %58,67'sini açıklayıcı niteliktedir.

Liderlik boyutuna ait faktör analizi tablo 4.8'de verilmiştir.

Tablo 4.8. Liderlik Boyutu Faktör Analizi

Liderlik Boyutu İfadeleri	Faktörler		
	İlişki Odaklı Liderlik	Vizyoner Liderlik	Eğitici Liderlik
• Geleceğe yönelik hedefler belirler ve bunu bizlere açık şekilde anlatır.		,632	
• Gelecekte ortaya çıkabilecek gelişmeler hakkında öngörü sahibidir.		,665	
• Bizleri teşvik edici nitelikte stratejik ve örgütsel amaçlar ortaya koyar.		,699	
• Tüm çalışanların işletmenin hedeflerine odaklanmasını sağlar ve desteğini alır.		,739	
• Çalışanların işletme strateji ve politikalarını benimseyebilmesi için çaba gösterir.		,681	
• Astlarını karar alma sürecine dahil eder ve onların fikirlerinden yararlanır.		,589	
• Astlarının fikirlerini dinler ve onların fikirlerine değer verir.		,633	
• Çalışanlara alınan kararların önemini açıklar.		,685	
• Ortak amaç, hedef ve yaklaşımları bizlere anlatmada başarılıdır.			,514
• Çalışanları etkileyen kararları çoğu zaman onların görüşlerini alarak verir.			,487
• Kendi kararlarını genellikle tek başına almak ister.			-,784
• Kurallara ve prensiplere uyulması konusunda son derece hassastır			,653
• Yetki devrederek astlarının sorumluluk duygularını ve yeteneklerini geliştirmeye isteklidir			,597
• Çalışanlarının gelişimine ve eğitimine önem verir	,516		
• Astlarının kendilerini geliştirmeye yönelik çaba ve girişimlerini sürekli destekler.			,426
• Çalışanlara kariyer gelişimi ile ilgili rehberlik eder ve destek sağlar.	,537		
• Çalışanların eğitimine önem verir ve onların eğitim programlarına katılımını destekler.	,603		
• Astlarının başarılarını tüm personel önünde övgüde bulunarak takdir eder.	,618		
• Astlarıyla iyi ilişkiler geliştirmeye önem gösterir.	,599		

Tablo 4.8'in Devamı

• Çalışanlar arasında sıcak ilişkilerin ve işbirliğinin gelişmesine önem gösterir.	,694
• İşletmede, çalışanların motivasyonunu arttıracak kurum içi sosyal aktivitelere önem verir.	,706
• Astlarının, değer, ilgi, beklenti ve hayallerini anlamaya çaba gösterir.	,686
• İşimde mutlu olmama olumlu katkı sağlar.	,693
• İş görene yönelik izlediği politika ve uygulamalardan memnunum.	,675
• Görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirir.	,575

Tablo 4.8 incelendiğinde liderlik boyutunda yer alan 25 ifadeden 11'i ilişki odaklı liderlik, 8'i vizyoner liderlik ve 6'sı eğitici liderlik faktöründe olduğu görülmektedir.

Liderlik ve örgütsel bağlılık ölçeğinin örgütsel bağlılık boyutuna ilişkin yükler dağılımı tablo 4.9'da verilmiştir.

Tablo 4.9. Örgütsel Bağlılık Boyutu Yükler Dağılımı

	Özdeğerler		
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif yüzde
Devamlılık bağlılığı	10,365	47,111	47,111
Duygusal Örgütsel bağlılık	1,435	6,524	53,635
Normatif Örgütsel bağlılık	1,131	5,14	58,776

Tablo 4.9 incelendiğinde örgütsel bağlılık boyutuyla ilgili yükler 3 faktörde toplanmaktadır. Bu faktörler araştırılmak istenilen etkinin %58,77'sini açıklayıcı niteliktedir.

Örgütsel bağlılık boyutuna ait faktör analizi tablo 4.10'da verilmiştir.

Tablo 4.10. Örgütsel Bağlılık Boyutu Faktör Analizi

Örgütsel Bağlılık Boyutu İfadeleri	Faktörler		
	Devamlılık bağlılığı	Duygusal bağlılık	Normatif bağlılık
• Bu işletmenin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.		,696	
• Bu işletmeye karşı güçlü bir ait olma hissim var.		,716	
• Bu işletmeye kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.		,723	
• Bu işletmenin benim için çok özel bir anlamı var.		,652	
• Kendimi bu işletmede ailenin bir parçası gibi hissediyorum.		,689	
• Bu işletmedeki isimi kendi özel isim gibi hissediyorum.		,586	
• Bu işletmenin bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.		,591	

Tablo 4.10'un Devamı

• Bu işletmenin amaçlarını benimsiyorum.		,579
• İstesem de şu anda bu işletmeden ayrılma benim için çok zor olur.	,619	
• Şu anda bu işletmeden ayrılma istediğime karar versem hayatımın çoğu alt üst olur.	,749	
• Eğer bu işleme kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	,576	
• Yeni bir işyerine alışmak benim için çok zor olurdu.	,661	
• Zaman geçtikçe bu işletmeden ayrılma gittikçe zorlaştığını hissediyorum.	,670	
• Bu işletmeden ayrılıp başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim.	,707	
• Başka işletmenin buradan daha iyi olacağına garantisiz; burayı hiç olmazsa biliyorum.	,612	
• Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için bu işletmeden ayrılma istemezdim.	,527	
• Bu işleme çok şey borçluyum.	,554	
• Benim için avantajlı da olsa, bu işletmeden şu anda ayrılma doğru olmadığını hissediyorum.		,581
• Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor.		,672
• Bu işletmeden şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.		,681
• Bu işletmeden ayrılıp burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz.		,675
• Bu işleme sadakat göstermemin gerekli olduğunu düşünüyorum.		,734

Tablo 4.10 incelendiğinde örgütsel bağlılık boyutunda yer alan 22 ifadeden 9'u devamlılık bağlılığı, 8'i duygusal bağlılık ve 5'i normatif bağlılık faktöründe olduğu görülmektedir.

Liderlik ve örgütsel bağlılık ölçeğinin işten ayrılma isteği boyutuna ilişkin yükler dağılımı tablo 4.11'de verilmiştir.

Tablo 4.11. İşten Ayrılma Niyeti Boyutu Yükler dağılımı

	Özdeğerler		
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif yüzde
İşten ayrılma niyeti	2,167	72,226	72,226

Tablo 4.11 incelendiğinde işten ayrılma niyeti boyutuyla ilgili yükler tek faktörde toplanmaktadır. Bu faktör araştırılmak istenilen etkinin %72,22'sini açıklayıcı niteliktedir.

İşten ayrılma niyeti boyutuna ait faktör analizi tablo 4.12'de verilmiştir.

Tablo 4.12. İşten Ayrılma Niyeti Boyutu Faktör Analizi

İşten Ayrılma Niyeti Boyutu İfadeleri	Faktör
	İşten ayrılma niyeti
• Ciddi olarak işimi bırakmayı düşünüyorum.	,820
• Daha iyi bir iş bulur bulmaz bu işten ayrılacağım.	,863
• Sıklıkla bu işten ayrılma niyeti düşünüyorum.	,866

Tablo 4.12 incelendiğinde işten ayrılma niyeti boyutunda yer alan 3 ifadenin hepsi de işten ayrılma niyeti faktöründe olduğu görülmektedir.

Araştırmada sonuca ulaşmak ve bu doğrultuda yön belirleme maksadıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Korelasyon, iki değişken arasındaki ilişkinin bulmak için kullanılan istatistiksel bir teknik olup, korelasyon kat sayısı + 1 ile -1 arasında değerler alır. Korelasyon değeri pozitif olursa değişkenlerin ikisi de aynı yönde, negatif olursa farklı yönde birlikte değişmektedir. Korelasyon değeri 1'e yaklaştıkça ilişkinin gücü artar (Kan, 2008: 203). Korelasyon analizi sonuçları tablo 4.13'te regresyon analizi sonuçları tablo 4.14'te yer almaktadır.

Tablo 4.13. Korelasyon Analizi

Faktörler	Vizyoner liderlik	Eğitici liderlik	İlişki odaklı liderlik	Duygusal bağlılık	Devamlılık bağlılığı	Normatif bağlılığı	İşten ayrılma niyeti
Vizyoner liderlik	1,000						
Eğitici liderlik	,722**	1,000					
İlişki odaklı liderlik	,706**	,713**	1,000				
Duygusal bağlılık	,594**	,596**	,644**	1,000			
Devamlılık bağlılığı	,515**	,518**	,559**	,649**	1,000		
Normatif bağlılık	,562**	,517**	,568**	,690**	,651**	1,000	
İşten ayrılma niyeti	-,191**	-,099	-,224**	-,159**	-,192**	-,224**	1,000

\*.05 seviyesinde anlamlı (çift taraflı) \*\*.01 seviyesinde anlamlı (çift taraflı)

Tablo 4.13 incelendiğinde, vizyoner liderlik, eğitici liderlik ve ilişki odaklı liderlik tarzının  $p < 0.01$  anlamlılık seviyesinde örgüte duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık ile pozitif korelasyona sahip olduğu anlaşılmaktadır. Vizyoner liderlik ve ilişki odaklı liderlik tarzının  $p < 0.01$  anlamlılık seviyesinde işten

ayrılma niyeti ile negatif bir korelasyona sahip olduğu; eğitici liderlik tarzının ise işten ayrılma niyetiyle anlam farklılığı göstermediği anlaşılmaktadır.

Tablo 4.14. Regresyon Analizi

Faktörler	Duygusal bağlılık		Devamlılık bağlılığı		Normatif bağlılık		İşten ayrılma niyeti	
	B	t	B	t	B	t	B	t
Vizyoner liderlik	0,14	2,03*	0,10	1,35	0,20	2,58**	-0,20	-1,74
Eğitici liderlik	0,23	2,49*	0,24	2,48*	0,19	1,85	0,47	3,20**
İlişki odaklı liderlik	0,47	6,20**	0,40	5,03**	0,35	4,20**	-0,41	-3,36**

\*\*p< .01 \*p< .05 (tek taraflı)

Tablo 4.14'te yer alan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, vizyoner liderlik tarzının örgüte duygusal bağlılık üzerinde B=0,14, p< 0.05 anlamlılık düzeyinde pozitif bir etkisinin olduğu; devamlılık bağlılığı üzerinde anlam farklılığı olmadığı; normatif bağlılık üzerinde B=0,20, p< 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Yine bu liderlik tarzının işten ayrılma niyeti üzerinde anlam farklılığı olmadığı anlaşılmaktadır.

Eğitici liderlik tarzının örgüte duygusal bağlılık üzerinde B=0,23, p< 0.05 anlamlılık düzeyinde pozitif bir etkisinin olduğu; devamlılık bağlılığı üzerinde B=0,24, p< 0.05 anlamlılık düzeyinde pozitif bir etkisinin olduğu; normatif bağlılık üzerinde anlam farklılığı olmadığı anlaşılmaktadır. Bu liderlik tarzının işten ayrılma niyeti üzerinde B=0,47, p< 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır.

İlişki odaklı liderlik tarzının örgüte duygusal bağlılık üzerinde B=0,47, p< 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif bir etkisinin olduğu; devamlılık bağlılığı üzerinde B=0,40, p< 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif bir etkisinin olduğu; normatif bağlılık üzerinde B=0,35, p< 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Bu liderlik tarzının işten ayrılma niyeti üzerinde B= -0,41, p< 0.01 anlamlılık düzeyinde negatif bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır.

Cinsiyet değişkenine bağlı olarak örgüte duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık ve işten ayrılma niyetinde anlam farklılığı sonuçları tablo 4.15'te gösterilmektedir.



Tablo 4.15. Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonucu

	Cinsiyet	N	SO	U	z	p
<b>Duygusal bağlılık</b>	Kadın	134	133,38	8827,50	-0,13	0,89
	Erkek	133	134,63			
<b>Devamlılık bağlılığı</b>	Kadın	134	132,30	8683,50	-0,36	0,71
	Erkek	133	135,71			
<b>Normatif bağlılık</b>	Kadın	134	136,21	8614,50	-0,47	0,63
	Erkek	133	131,77			
<b>İşten ayrılma niyeti</b>	Kadın	134	132,96	8771,00	-0,22	0,82
	Erkek	133	135,05			

Tablo 4.15 incelendiğinde, örgüte duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık ve işten ayrılma niyeti faktörlerine verilen puanların ortalamalarında araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir ( $p>0,05$ ). Araştırmaya katılan kadın ve erkek çalışanlar örgüte bağlılık ve işten ayrılma niyetinde birbirine yakın değerlendirmelerde bulunmuşlardır.

Yaş değişkenine bağlı olarak örgüte duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık ve işten ayrılma niyetinde anlam farklılığı sonuçları tablo 4.16'da gösterilmektedir.

Tablo 4.16. Yaş Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Sonucu

	Yaş	N	SO	Kikare	p	Post-hoc
<b>Duygusal bağlılık</b>	18-25	138	146,57	15,13036	0,00	18-25>60 yaş üstü
	26-35	87	127,61			
	36-45	27	109,61			
	46-59	10	131,20			
	60 yaş üstü	5	35,50			
<b>Devamlılık bağlılığı</b>	18-25	138	148,70	17,64154	0,00	18-25>36-45
	26-35	87	128,70			
	36-45	27	99,20			
	46-59	10	113,45			
	60 yaş üstü	5	49,40			
<b>Normatif bağlılık</b>	18-25	138	149,66	16,09178	0,00	18-25>26-35
	26-35	87	124,98			
	36-45	27	108,63			
	46-59	10	101,20			
	60 yaş üstü	5	61,30			
<b>İşten ayrılma niyeti</b>	18-25	138	125,54	8,03951	0,09	
	26-35	87	141,98			
	36-45	27	126,80			
	46-59	10	172,95			
	60 yaş üstü	5	189,60			

Tablo 4.16 incelendiğinde, örgüte duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık faktörlerine verilen puanların ortalamalarında araştırmaya katılan çalışanların yaş gruplarına göre anlam farklılığı görülmektedir ( $p<0,05$ ). Araştırmaya katılan 18-25 yaş arasında yer alan çalışanların, 60 yaş ve üzerinde olan çalışanlara göre örgüte duygusal bağlılıklarının daha fazla olduğu; 18-25 yaş arasında yer alan çalışanların, 36-45 yaş arasında yer alan çalışanlara göre örgüte devamlılık bağlılıklarının daha fazla olduğu; 18-25 yaş arasında yer alan çalışanların, 26-35 yaş arasında yer alan çalışanlara göre örgüte normatif bağlılıklarının daha fazla olduğu anlaşılmaktadır.

İşten ayrılma niyeti faktörüne verilen puanların ortalamasında araştırmaya katılan çalışanların yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir ( $p>0,05$ ). Her yaş grubunda yer alan çalışanlar işten ayrılma niyetinde birbirine yakın değerlendirmelerde bulunmuşlardır.

Eğitim durumu değişkenine bağlı olarak örgüte duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık ve işten ayrılma niyetinde anlam farklılığı sonuçları tablo 4.17’de gösterilmektedir.

Tablo 4.17. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Sonucu

	Eğitim durumu	N	SO.	Kikare	p	Post-hoc
<b>Duygusal bağlılık</b>	İlkokul	26	107,15	12,13959	0,03	İlkokul<Lisans Ortaokul<Lisans
	Ortaokul	40	107,45			
	Lise	48	131,98			
	Önlisans	48	146,84			
	Lisans	86	148,12			
	Lisansüstü	19	135,39			
<b>Devamlılık bağlılığı</b>	İlkokul	26	104,06	12,86364	0,02	İlkokul<Lisans
	Ortaokul	40	105,31			
	Lise	48	148,55			
	Önlisans	48	139,96			
	Lisans	86	143,06			
	Lisansüstü	19	142,53			
<b>Normatif bağlılık</b>	İlkokul	26	92,37	12,58290	0,02	İlkokul<Lise İlkokul<Önlisans
	Ortaokul	40	122,21			

Tablo 4.17'nin Devamı

	Lise	48	144,39		
	Önlisans	48	143,75		
	Lisans	86	144,41		İlkokul<Lisans
	Lisansüstü	19	117,82		
<b>İşten ayrılma niyeti</b>	İlkokul	26	149,56		
	Ortaokul	40	136,10		
	Lise	48	132,35		
	Önlisans	48	139,24	3,05191	0,69
	Lisans	86	131,24		
	Lisansüstü	19	111,71		

Tablo 4.17 incelendiğinde, örgüte duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık faktörlerine verilen puanların ortalamalarında araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre anlam farklılığı görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Araştırmaya katılan lisans mezunu olan çalışanların, ilkokul ve ortaokul mezunu olan çalışanlara göre örgüte duygusal bağlılıklarının daha fazla olduğu; lisans mezunu olan çalışanların, ilkokul mezunu olan çalışanlara göre örgüte devamlılık bağlılıklarının daha fazla olduğu; lise, önlisans ve lisans mezunu olan çalışanların, ilkokul mezunu olan çalışanlara göre örgüte normatif bağlılıklarının daha fazla olduğu anlaşılmaktadır.

İşten ayrılma niyeti faktörüne verilen puanların ortalamasında araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir ( $p > 0,05$ ). Her eğitim durumu grubunda yer alan çalışanlar işten ayrılma niyetinde birbirine yakın değerlendirmelerde bulunmuşlardır.

Medeni hal değişkenine bağlı olarak örgüte duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık ve işten ayrılma niyetinde anlam farklılığı sonuçları tablo 4.18'de gösterilmektedir.

Tablo 4.18. Medeni Hal Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonucu

	Medeni hal	N	SO	U	Z	p
<b>Duygusal bağlılık</b>	Bekâr	204	140,23			
	Evli	63	113,83	5155,50	-2,37	0,01
<b>Devamlılık bağlılığı</b>	Bekâr	204	137,66			
	Evli	63	122,14	5679,00	-1,39	0,16
<b>Normatif bağlılık</b>	Bekâr	204	137,82			
	Evli	63	121,63	5647,00	-1,45	0,14
<b>İşten ayrılma niyeti</b>	Bekâr	204	126,45	4885,50	-2,89	0,00



Tablo 4.19 incelendiğinde, örgüte duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık faktörlerine verilen puanların ortalamalarında araştırmaya katılan çalışanların toplam çalışma sürelerine göre anlam farklılığı görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Araştırmaya katılan toplam çalışma süresi 1 yıl ve daha az olan çalışanların, 14 yıl ve üzeri olan çalışanlara göre örgüte duygusal bağlılıklarının ve normatif bağlılıklarının daha fazla olduğu; toplam çalışma süresi 1 yıl ve daha az olan çalışanların, 10-13 yıl olan çalışanlara göre örgüte devamlılık bağlılıklarının daha fazla olduğu anlaşılmaktadır.

İşten ayrılma niyeti faktörüne verilen puanların ortalamasında araştırmaya katılan çalışanların toplam çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir ( $p > 0,05$ ). Her toplam çalışma süresi grubunda yer alan çalışanlar işten ayrılma niyetinde birbirine yakın değerlendirmelerde bulunmuşlardır.

Şuan ki işyerinde çalışma süresi değişkenine bağlı olarak örgüte duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık ve işten ayrılma niyetinde anlam farklılığı sonuçları tablo 4.20’de gösterilmektedir.

Tablo 4.20. Şuan ki İşyerinde Çalışma Süreleri Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Sonucu

	Şuan ki işyerinde çalışma süresi	N	SO	Kikare	p
<b>Duygusal bağlılık</b>	1 yıl ve daha az	148	143,76	6,553	0,16
	2-5 yıl	72	128,19		
	6-9 yıl	26	112,69		
	10-13 yıl	13	112,81		
	14 yıl ve üzeri	8	109,44		
<b>Devamlılık bağlılığı</b>	1 yıl ve daha az	148	137,36	2,955	0,56
	2-5 yıl	72	137,15		
	6-9 yıl	26	114,85		
	10-13 yıl	13	132,96		
	14 yıl ve üzeri	8	107,44		
<b>Normatif bağlılık</b>	1 yıl ve daha az	148	142,67	4,269	0,37
	2-5 yıl	72	124,68		
	6-9 yıl	26	120,73		
	10-13 yıl	13	121,46		
	14 yıl ve üzeri	8	121,06		
<b>İşten ayrılma niyeti</b>	1 yıl ve daha az	148	128,47	2,921	0,57
	2-5 yıl	72	140,31		
	6-9 yıl	26	133,46		
	10-13 yıl	13	161,42		
	14 yıl ve üzeri	8	136,69		

Tablo 4.20 incelendiğinde, örgüte duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık ve işten ayrılma niyeti faktörlerine verilen puanların ortalamalarında araştırmaya katılan çalışanların şuan ki işyerinde çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir ( $p>0,05$ ). Araştırmaya katılan şuan ki işyerinde çalışma süreleri grubunda bulunan çalışanlar, örgüte bağlılık ve işten ayrılma niyetinde birbirine yakın değerlendirmelerde bulunmuşlardır.

Çalışma saatleri dışında, sosyal etkinlik gerçekleştirme değişkenine bağlı olarak örgüte duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık ve işten ayrılma niyetinde anlam farklılığı sonuçları tablo 4.21’de gösterilmektedir.

Tablo 4.21. Çalışma Saatleri Dışında, Sosyal Etkinlik Gerçekleştirmeye Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonucu

		Çalışma saatleri dışında, sosyal etkinliklerinizi gerçekleştirmeye zaman bulabiliyor musunuz?		N	SO	U	Z	p
<b>Duygusal bağlılık</b>	Evet	174	140,69	93	121,49	6927,50	-1,93	0,053
	Hayır	93	121,49					
<b>Devamlılık bağlılığı</b>	Evet	174	139,31	93	124,06	7166,50	-1,53	0,12
	Hayır	93	124,06					
<b>Normatif bağlılık</b>	Evet	174	137,12	93	128,16	7548,00	-0,90	0,37
	Hayır	93	128,16					
<b>İşten ayrılma niyeti</b>	Evet	174	135,58	93	131,05	7816,50	-0,45	0,65
	Hayır	93	131,05					

Tablo 4.21 incelendiğinde, örgüte duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık ve işten ayrılma niyeti faktörlerine verilen puanların ortalamalarında araştırmaya katılan çalışanların çalışma saatleri dışında, sosyal etkinlik gerçekleştirme durumlarına göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir ( $p>0,05$ ). Araştırmaya katılan çalışma saatleri dışında, sosyal etkinlik gerçekleştirebilen ve sosyal etkinlik gerçekleştiremeyen çalışanlar örgüte bağlılık ve işten ayrılma niyetinde birbirine yakın değerlendirmelerde bulunmuşlardır.

Mesleği kendi isteğiyle tercih etme değişkenine bağlı olarak örgüte duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık ve işten ayrılma niyetinde anlam farklılığı sonuçları tablo 4.22’de gösterilmektedir.

Tablo 4.22. Mesleği Kendi İsteğiyle Tercih Etme Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonucu

		<b>Bu mesleği tercih etmeniz kendi isteğinizle mi oldu?</b>				
		<b>N</b>	<b>SO</b>	<b>U</b>	<b>Z</b>	<b>p</b>
<b>Duygusal bağlılık</b>	Evet	144	143,75	7452,50	-2,23	0,02
	Hayır	123	122,59			
<b>Devamlılık bağlılığı</b>	Evet	144	137,31	8379,50	-0,75	0,45
	Hayır	123	130,13			
<b>Normatif bağlılık</b>	Evet	144	138,06	8271,50	-0,93	0,35
	Hayır	123	129,25			
<b>İşten ayrılma niyeti</b>	Evet	144	137,40	8367,00	-0,78	0,43
	Hayır	123	130,02			

Tablo 4.22 incelendiğinde, örgüte devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık ve işten ayrılma niyeti faktörlerine verilen puanların ortalamalarında araştırmaya katılan çalışanların mesleği kendi isteğiyle tercih etmelerine göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir ( $p>0,05$ ). Araştırmaya katılan mesleği kendi isteğiyle tercih eden çalışanlar ile tercih etmeyenler çalışanlar örgüte devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık ve işten ayrılma niyetine birbirine yakın değerlendirmelerde bulunmuşlardır.

Duygusal bağlılık faktörüne verilen puanların ortalamasında araştırmaya katılan çalışanların mesleği kendi isteğiyle tercih etme durumlarına göre anlam farklılığı görülmüştür ( $p<0,05$ ). Araştırmaya katılan mesleği kendi isteğiyle tercih eden çalışanların, tercih etmeyen çalışanlara göre örgüte duygusal bağlılıklarının daha fazla olduğu anlaşılmaktadır.

Kurum değiştirme isteği değişkenine bağlı olarak örgüte duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık ve işten ayrılma niyetinde anlam farklılığı sonuçları tablo 4.23'de gösterilmektedir.

Tablo 4.23. Kurum Değiştirme İsteği Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonucu

		<b>Kurum değiştirme fırsatınız olsa kurumunuzu değiştirmek ister misiniz?</b>				
		<b>N</b>	<b>SO</b>	<b>U</b>	<b>Z</b>	<b>p</b>
<b>Duygusal bağlılık</b>	Evet	168	131,12	7831,50	-0,79	0,43
	Hayır	99	138,89			
<b>Devamlılık bağlılığı</b>	Evet	168	131,63	7918,00	-0,65	0,51
	Hayır	99	138,02			
<b>Normatif bağlılık</b>	Evet	168	130,95	7803,50	-0,84	0,40
	Hayır	99	139,18			
<b>İşten ayrılma niyeti</b>	Evet	168	123,42	6539,00	-2,93	0,00
	Hayır	99	151,95			

Tablo 4.23 incelendiğinde, örgüte duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık faktörlerine verilen puanların ortalamalarında araştırmaya katılan çalışanların kurum değiştirme isteğine göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir ( $p>0,05$ ). Araştırmaya katılan kurum değiştirmek isteyen ve istemeyen çalışanlar örgüte duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıkta birbirine yakın değerlendirmelerde bulunmuşlardır.

İşten ayrılma niyeti faktörüne verilen puanların ortalamasında araştırmaya katılan çalışanların kurum değiştirme isteğine göre anlam farklılığı görülmüştür ( $p<0,05$ ). Araştırmaya katılan kurum değiştirmek istemeyen çalışanların, kurum değiştirmek isteyen çalışanlara göre işten ayrılma niyetlerinin daha fazla olduğu anlaşılmaktadır.



## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular incelendiğinde, vizyoner liderlik, eğitici liderlik ve ilişki odaklı liderlik tarzlarının örgüte duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık ile pozitif korelasyona gösterdikleri tespit edilmiştir. Vizyoner liderlik ve ilişki odaklı liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti ile negatif bir korelasyon gösterdikleri, eğitici liderlik tarzının ise işten ayrılma niyetiyle pozitif veya negatif bir korelasyon göstermediği tespit edilmiştir.

Elde edilen veriler doğrultusunda yapılan regresyon analizi incelendiğinde, vizyoner liderlik tarzının örgüte duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmişken örgüte devamlılık bağlılığı ve işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif veya negatif bir etki tespit edilememiştir. Eğitici liderlik tarzının örgüte duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiş olup, normatif bağlılık üzerinde pozitif veya negatif bir etki tespit edilememiştir. İlişki odaklı liderlik tarzının örgüte duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu, işten ayrılma niyeti üzerinde ise negatif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Cinsiyet, şuan ki işyerinde çalışma süreleri ve çalışma saatleri dışında sosyal etkinlik gerçekleştirme değişkenlerine bağlı olarak araştırmaya katılan hizmet sektörü çalışanlarının örgüte duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık ve işten ayrılma niyetleri arasından anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Yaş grupları değişkenine bağlı olarak araştırmaya katılan hizmet sektörü çalışanlarının örgüte duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıkları arasında anlam farklılığı tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan 18-25 yaş arasında yer alan çalışanların, 60 yaş ve üzerinde olan çalışanlara göre örgüte duygusal bağlılıklarının, 36-45 yaş arasında yer alan çalışanlara göre devamlılık bağlılıklarının ve 26-35 yaş arasında yer alan çalışanlara göre ise normatif bağlılıklarının daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Yaş grupları değişkenine göre işten ayrılma niyetleri arasında ise anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Eğitim durumları değişkenine bağlı olarak araştırmaya katılan hizmet sektöru çalışanlarının örgüte duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıkları arasında anlam farklılığı tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan lisans mezunu olan çalışanların, ilkokul ve ortaokul mezunu olan çalışanlara göre örgüte duygusal bağlılıklarının, ilkokul mezunu olan çalışanlara göre devamlılık bağlılıklarının daha fazla olduğu; lise, önlisans ve lisans mezunu olan çalışanların, ilkokul mezunu olan çalışanlara göre normatif bağlılıklarının daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Eğitim durumları değişkenine göre işten ayrılma niyetinde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Medeni hal değişkenine bağlı olarak araştırmaya katılan hizmet sektöru çalışanlarının örgüte devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememişken, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyetleri arasında anlam farklılığı tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan bekâr çalışanların, evli çalışanlara göre örgüte duygusal bağlılıklarının, evli çalışanların ise bekâr çalışanlara göre işten ayrılma niyetinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Toplam alışma süreleri değişkenine bağlı olarak araştırmaya katılan hizmet sektöru çalışanlarının örgüte duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıkları arasında anlam farklılığı tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan toplam çalışma süresi 1 yıl ve daha az olan çalışanların, 14 yıl ve üzeri olan çalışanlara göre örgüte duygusal bağlılıklarının ve normatif bağlılıklarının, 10-13 yıl olan çalışanlara göre ise devamlılık bağlılıklarının daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Toplam alışma süreleri değişkenine göre işten ayrılma niyetinde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Mesleği kendi isteğiyle tercih etme değişkenine bağlı olarak araştırmaya katılan hizmet sektöru çalışanlarının örgüte devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık ve işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememişken, duygusal bağlılıkları arasında anlam farklılığı tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan mesleği kendi isteğiyle tercih eden çalışanların, tercih etmeyen çalışanlara göre örgüte duygusal bağlılıklarının daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Kurum değiştirme isteği değişkenine bağlı olarak araştırmaya katılan hizmet sektöru çalışanlarının örgüte duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememişken, işten ayrılma niyetleri arasında anlam farklılığı tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan kurum değiştirmek istemeyen çalışanların, kurum değiştirmek isteyen çalışanlara göre işten ayrılma niyetlerinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Genel olarak elde edilen bulguların analizleri incelendiğinde korelasyon ve regresyon analiz sonuçlarını neticesinde hizmet sektöründe yöneticilerin liderlik tarzlarının artış göstermesi hizmet sektöründe çalışanların örgüte bağlılığını arttırırken çalışanların işten ayrılma niyetlerini de azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan hizmet sektöru çalışanlarının cinsiyet, şuan ki işyerinde çalışma süreleri ve çalışma saatleri dışında sosyal etkinlik gerçekleştirme değişkenlerine göre örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetleri arasında anlam farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yaş, eğitim durumları, toplam çalışma süresi ve mesleği kendi isteğiyle tercih etme değişkenlerine göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı farklılık olduğu, işten ayrılma niyetleri arasında anlam farklılığı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Medeni hal değişkenine göre örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı farklılık olduğu, kurum değiştirme isteği değişkenine göre ise örgütsel bağlılıkları arasında anlam farklılığı olmadığı ve işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

#### Öneriler;

1. Hizmet işletmelerinde çalışanların örgüte duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık oluşturmak isteyen yöneticilerin vizyoner liderlik, eğitici liderlik ve ilişki odaklı liderlik tarzlarını kullanmalıdır.
2. Hizmet işletmelerinde çalışanların işten ayrılma niyeti içerisine girmemesi için yöneticilerin vizyoner liderlik ve ilişki odaklı liderlik tarzlarını kullanmalıdır.
3. Hizmet işletmelerinde çalışanların örgüte duygusal bağlılık ve normatif bağlılığını arttırmak için yöneticilerin vizyoner liderlik tarzını kullanmalıdır.
4. Hizmet işletmelerinde çalışanların örgüte duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığını arttırmak için yöneticilerin eğitici liderlik tarzını kullanmalıdır.

5. Hizmet işletmelerinde çalışanların örgüte duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılığını artırmak için yöneticilerin ilişki odaklı liderlik tarzını kullanmalıdır.
6. Bu çalışma kısıtlı bir bölgede kısıtlı sayıda işletme ve çalışan ile yapılmıştır. Dolayısıyla gelecekte yapılacak akademik araştırmalar için daha geniş kapsamlı bölgede ve örneklem ile çalışılması farklı sonuçlara ulaşarak genelleme yapmak açısından daha fazla katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Aynı zaman da sektör yöneticilerinin de daha fazla katılmasının sağlanması için yapılacak araştırmalara dahil edilmesi de önerilmektedir.



## KAYNAKÇA

- ABİİ, F. E., Ogula, D. C. N. ve Rose, J. M. (2013) “Effects of Individual and Organizational Factors on the Turnover Intentions of Information Technology Professionals”, *International Journal of Management*, c. 30, s. 2, ss. 740-756.
- ADA, N.İ. (2008). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 487-518.
- AHMAD, S., Shahzad, K., Rehman, S., Khan, N. A. ve Shad, I. U. (2010) “Impact of Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior on Turnover Intentions of Call Center Personnel in Pakistan”, *European Journal of Social Sciences*, c. 17, s. 4, ss. 585-591.
- ALDEMİR, C., Ataul, A. ve Budak, G. (1998) *Personel Yönetimi*, 3. Baskı, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- ALLEN, D. G., Shore, L. M. ve Griffeth, R. W. (2003) “The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process”, *Journal of Management*, c. 29, s. 1, ss. 99-118.
- ALLEN, D. G., Weeks, K. P. ve Moffitt, K. R. (2005) “Turnover Intentions and Voluntary Turnover: The Moderating Roles of Self-Monitoring, Locus of Control, Proactive Personality, and Risk Aversion”, *Journal of Applied Psychology*, c. 90, s. 5, ss. 980-990.
- ALLEN, N. J. (2003) “Examining Organizational Commitment in China”, *Journal of Vocational Behavior*, c. 62, s. 3, ss. 511-515.
- ALLEN, N.J. ve Meyer, J.P. (1990). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects, *Journal of Business Research*, 26(1), 46-91.
- ALTINIŞIK, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri spss uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- ARYEE, S., Wyatt, T. ve Min, M. K. (1991) “Antecedents of Organizational Commitment and Turnover Intentions among Professional Accountants in Different Employment Settings in Singapore”, *The Journal of Social Psychology*, c. 131, s. 4, ss. 545-556.
- ASLANOĞLU, Ş. (2016). *Lise müdürlerinde liderlik, liderlik düzeylerinin öğretmenlerin motivasyonuna etkisi (Konya ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- AVOLIO, B. J., Bass, B. M., ve Jung, D. I. (1999). Re-Examining The Components Of Transformational And Transactional Leadership Using The Multifactor

- Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- AYCAN, Z. (2000). *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- AYCAN, Z. (2001). Peternalism: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Araştırma Çalışması. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 11-32.
- AYDIN, A. (1997). *Liderliğin Temel Nitelikleri Nelerdir?* 21. YY’da Liderlik Sempozyumu. İstanbul: DHO Matbaası.
- AYDIN, Ş. (2005) “İşgören Devri, Nedenleri ve Sonuçları”, *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*, Derl.: Cengiz Demir (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım), ss.265-314
- BABA, V. ve Jamal, M. (1979). On Becker's Theory of Commitment An Empirical Vérification Among Blue-Collar Workers, *Industrial Relations*, 34(1), 123-139.
- BAKAN, İ. (2011). *Örgüt Stratejilerinin Temeli Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- BALAY, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- BALCI, Y. (2009). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel bağlılığı ile yöneticilerin öğretimsel liderlik ve dönüşümcü (transformasyonel) liderlik davranışları arasındaki ilişkilerin analizi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- BASS, B. M. (1999). Two Decades Of Research And Development İn Transformational Leadership. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- BAŞYİĞİT, A. (2006). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- BAYRAM, Ş. (2013). *Liderlik kavramı ve liderlik türlerinin inovasyon üzerindeki etkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- BECKER, H. (1960). Notes on the Concept of Commitment American, *Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- BEECROFT, P. C., Dorey, F. ve Wenten, M. (2008) “Turnover Intention in New Graduate Nurses: A Multivariate Analysis”, *Journal of Advanced Nursing*, c. 62, s. 1, ss. 41-52.
- BENNİS, W.G. ve Nanus, B. (1996). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, New York: Harper Perennial.

- BLAKE, R.R. ve Mouton, J.S. (1982). Management By Grid Principles Or Situationalism Which? *Group and Organization Studies*, 7, 207-210.
- BLAU, G. J. ve Boal, K. B. (1987) “Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism”, *Academy of Management Review*, c. 12, s. 2, ss. 288-300.
- BLAU, G. ve Lunz, M. (1998) “Testing the Incremental Effect of Professional Commitment on Intent to Leave One’s Profession beyond the Effects of External, Personal, and Work-Related Variables”, *Journal of Vocational Behavior*, c. 52, s. 2, ss. 260-269.
- BOWEN, D. E. (1982) “Some Unintended Consequences of Intention to Quit”, *The Academy of Management Review*, c. 7, s. 2, ss. 205-211.
- BOYLU, Y. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 55-72.
- BROUGH, P. ve Frame, R. (2004) “Predicting Police Job Satisfaction and Turnover Intentions: The Role of Social Support and Police Organisation Variables”, *New Zealand Journal of Psychology*, c. 33, s. 1, ss. 8-16.
- BROWN, S. P. ve Peterson, R. A. (1993) “Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects”, *Journal of Marketing Research*, c. 30, s. 1, ss. 63-77.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2006). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*, Ankara: Pegem Yayınları.
- BÜYÜKÖZTÜRK , Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Pegem Akademi
- CAVANAGH, S. J. ve Coffin, D. A. (1992) “Staff Turnover among Hospital Nurses”, *Journal of Advanced Nursing*, c. 17, s. 11, ss. 1369-1376.
- CEYLAN, A. (1997). *Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar. 21. YY'da Liderlik Sempozyumu*. İstanbul: DHO Matbaası.
- CHAN, S. C. (2014). Paternalistic leadership and employee voice: Does information sharing matter? *Human Relations*, 67(3), 667-693.
- CHANG, P. L., Chou, Y. C. ve Cheng, F. C. (2007) “Career Needs, Career Development Programmes, Organizational Commitment And Turnover Intention Of Nurses İn Taiwan”, *Journal of Nursing Management*, c. 15, s. 8, ss. 801-810.
- CHEN, C. F. (2006) “Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Flight Attendants’ Turnover Intentions: A Note”, *Journal of Air Transport Management*, c. 12, s. 5, ss. 274-276.

- CHENG, B.-S., Huang, M.-P., ve Farh, J.-L. (2004). Paternalistic Leadership And Subordinate Responses: Establishing A Leadership Model In Chinese Organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 3(2), 89-117.
- CHO, S., Johanson, M. M. ve Guchait, P. (2009) "Employees Intent to Leave: A Comparison of Determinants of Intent to Leave versus Intent to Stay", *International Journal of Hospitality Management*, c. 28, s. 3, ss. 374-381.
- CHOİ, K. (2006) "A Structural Relationship Analysis of Hotel Employees' Turnover Intention", *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, c. 11, s. 4, ss. 321-337.
- CİNNİOĞLU, H. (2018). *Etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Yiyecek içecek işletmelerinde bir araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- COHEN, A. (1992). Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis, *Journal of Organizational Behavior*, 13, 539-554.
- COHEN-CHARASH, Y. ve Spector, P. E. (2001) "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, c. 86, s. 2, ss. 278-321.
- CONGER, J. A. ve Kanungo, R. N. (1988). *Charismatic Leadership in Organizations*, London: Sage.
- COOMBER, B. ve Barriball, K. L. (2007) "Impact of Job Satisfaction Components on Intent to Leave and Turnover for Hospital-Based Nurses: A Review of the Research Literature", *International Journal of Nursing Studies*, c. 44, s. 2, ss. 297-314.
- COTTON, J. L. ve Tuttle, J. M. (1986) "Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research", *The Academy of Management Review*, c. 11, s. 1, ss. 55-70.
- ÇAKAR, N. D. ve Ceylan, A. (2005) "İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, c. 6, s. 1, ss. 52-66.
- ÇELİK, V. (2012). *Eğitimsel Liderlik*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- ÇILGI, H. (1994). *Örnekleme kuramı*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi basımevi
- DECONİNCK, J. ve Bachmann, D. (2005) "An Analysis of Turnover among Retail Buyers", *Journal of Business Research*, c. 58, s. 7, ss. 874-882.
- DİKMEN, B. (2012). *Liderlik kuramları ve dönüştürücü liderlik kuramının çalışanların örgütsel bağlılık algıları üzerindeki etkisine yönelik uygulamalı bir araştırma*.



Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- DİNÇER, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- DİNÇER, Ö. ve Fidan, Y. (2000). *İşletme Yönetimine Giriş*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- DUBİN, R., Champoux, J.E., Porter, L.W. (1975). Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers, *Administrative Science Quarterly*, 20, 411-421.
- DUCHARME, L. J., Knudsen, H. K. ve Roman, P. M. (2008) “Emotional Exhaustion and Turnover Intention in Human Service Occupations: The Protective Role of Coworker Support”, *Sociological Spectrum*, c. 28, s. 1, ss. 81-104.
- DURUKAN, H. (2006). Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 277-286.
- EGAN, T. M., Yang, B. ve Bartlett, K. R. (2004) “The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention”, *Human Resource Development Quarterly*, c. 15, s. 3, ss. 279-301
- ENGLISH, F.W. (2008). *The Art of Educational Leadership, Balancing Performance and Accountability*, Los Angeles, Sage Publications
- ERAT, S., Erdil, O., Kitapçı, H. ve Çömlek, O. (2012) “The Effect of the Perception of Organizational Trust and Organizational Support on Intention to Quit and Individual Performance: An Empirical Study of the Turkish State Universities”, *African Journal of Business Management*, c. 6, s. 30, ss. 8853-8861.
- EREN, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayınları.
- EREN, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım.
- ERGENELİ, A. (2006). *Örgüt ve İnsan*, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri Basımevi,
- ERKMEN, T. ve Bozkurt, S. (2011). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma, *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 31(2), 197-228.
- ETZİONİ, A. (1961). *A Comparative Analysis Of Complex Organizations*, New York: Free Press.

- FELDMAN, D.C. ve Arnold, H.J. (1983). *Managing Individual And Group Behavior In Organizations*, New York: Mcgraw Hill.
- FIEDLER, F.E. (1964). *A Contingency Model Of Leadership Effectiveness, Advances In Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press.
- FREUND, A. (2005) "Commitment and Job Satisfaction as Predictors of Turnover Intentions Among Welfare Workers", *Administration in Social Work*, c. 29, s. 2, ss. 5-21.
- GARDNER, J.W. (2000). *The Nature of Leadership. Michael Fullan, Educational Leadership*, San Fransisco: Jossey-Bass Press.
- GELFAND, M. J., Erez, M., ve Aycan, Z. (2007). *Cross-Cultural Organizational Behavior*. Annual Review of Psychology,
- GEZİCİ, A. (2007). *Yöneticilerin liderlik stillerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri: Özel eğitim kurumlarında öğretimsel liderlik ve bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- GHAPANÇI, A. H. ve Aurum, A. (2011) "Antecedents to IT Personnel's Intentions to Leave: A Systematic Literature Review", *The Journal of Systems and Software*, c. 84, s. 2, ss. 238-249.
- GOLEMAN, D. (2002). *Primal Leadership, Realizing The Power Of Emotional Intelligence*, Boston: Harvard Business School.
- GORDON, J.R. (1996). *Organizational Behavior A Diagnostic Approach, USA: Upper Saddle River*, New Jersey: Prentice Hall.
- GRİFFETH, R. W., Hom, P. W. ve Gaertner, S. (2000) "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium", *Journal of Management*, c. 26, s. 3, ss. 463-488.
- GROEBNER, D. F., Shannon, P. W., Fry, P. C. & Smith, K. D. (2005). *Business statistics: A decision-making approach* (6th ed.) Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- GÜL, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008) "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", *Akademik Bakış*, s. 15, ss. 1-11
- GÜNDOĞAN, T. (2010). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Bir İnsan Kaynakları Bölümünde Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- GÜNEL, Ö.D. (2009). Mevsimsellik, Mevsimlik İstihdam Ve Örgütsel Bağlılık: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 10(2), 199-219.
- GÜNEY, S. (2012). *Liderlik*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- HAAR, J. M. (2004) “Work-Family Conflict and Turnover Intention: Exploring the Moderation Effects of Perceived Work-Family Support”, *New Zealand Journal of Psychology*, c. 33, s. 1, ss. 35-39.
- HALL, D.T., Schneider, B., Nygren, H.T. (1970). Personal Factors in Organizational Identification, *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-190.
- HAMPTON, D.R., Summer, C.E. ve Webber, R.A. (1978). *Organizational Behavior And The Practice Of Management*, Glenview, IL: Scott, Foreman and Company.
- HARMS, P.D. ve Luthans, F. (2012). Measuring Implicit Psychological Constructs In Organizational Behavior: An Example Using Psychological Capital, *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 589-594.
- HARRELL, K. (2003). *The Attitude of Leadership Taking the Lead and Keeping It*. New Jersey: John Wiley ve Sons.
- HARTOG, D. N., Muijen, J. J., ve Koopman, P. L. (1997). Transactional Versus Transformational Leadership: An analysis of the MLQ. *Journal (if Occiifiattonal and Organizational Psychology*, 70, 19-34.
- HARVEY, P., Harris, K. J. ve Martinko, M. J. (2008) “The Mediated Influence of Hostile Attributional Style on Turnover Intentions”, *Journal of Business and Psychology*, c. 22, s. 4, ss. 333-343.
- HEIJDEN, B. I. J. M., Kümmerling, A., Dam, K., Schoot, E., Estry-Béhar, M. ve Hasselhorn, H. M. (2010) “The Impact of Social Support upon Intention to Leave among Female Nurses in Europe: Secondary Analysis of Data from the NEXT Survey”, *International Journal of Nursing Studies*, c. 47, s. 4, ss. 434-445.
- HERDA, D. N. ve Lavella, J. J. (2012) “The Auditor-Audit Firm Relationship and Its Effect on Burnout and Turnover Intention”, *Accounting Horizons*, c. 26, s. 4, ss. 707-723.
- HERSLEY, P. ve Blanchard, K. (1982). *Management Of Organization Behavior, Utilizing Human Resources, Englewood Cliffs*, New Jersey: Prentice-Hall.
- HONDA-HOWARD, M. ve Homma, M. (2001) “Job Satisfaction of Japanese Career Women and Its Influence on Turnover Intention”, *Asian Journal of Social Psychology*, c. 4, s. 1, ss. 23-38.

- HORNUNG, S. (2010). Alienation Matters: Validity And Utility Of Etzioni's Theory of Commitment in Explaining Prosocial Organizational Behavior, *Social Behavior and Personality*, 38(8), 1081-1096.
- HOUKES, I., Janssen, P. P. M., Jonge, J. ve Nijhuis, F. J. N. (2001) "Specific Relationships between Work Characteristics and Intrinsic Work Motivation, Burnout and Turnover Intention: A Multi-Sample Analysis", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, c. 10, s. 1, ss. 1-23.
- HOUSE, R. J. (1977). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. Ed.Hunt, J.G. and Larson, L. L. *Leadership: The Cutting Edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- HOUSE, R. J. (1999). A Path-Goal Theory Of Leader Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-338.
- HOUSE, R. J., ve Mitchell, T. R. (1975). *Path-Goal Theory of Leadership*. Washington: Office of Naval Research.
- HUANG, T. C., Lawler, J. ve Lei, C. Y. (2007) "The Effects of Quality of Work Life on Commitment and Turnover Intention", *Social Behavior and Personality*, c. 35, s. 6, ss. 735-750.
- HUFFMAN, A. H., Adler, A. B., Dolan, C. A. ve Castro, C. A. (2005) "The Impact of Operations Tempo on Turnover Intentions of Army Personnel", *Military Psychology*, c. 17, s. 3, ss. 175-202.
- HUI, C., Wong, A. ve Tjosvold, D. (2007) "Turnover Intention and Performance in China: The Role of Positive Affectivity, Chinese Values, Perceived Organizational Support and Constructive Controversy", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, c. 80, s. 4, ss. 735-751.
- HUNT, S. D. ve Morgan, R. M. (1994) "Organizational Commitment: One of Many Commitments or Key Mediating Construct?", *The Academy of Management Journal*, c. 37, s. 6, ss. 1568-1587.
- HÜSEYNZADE, E. (2011). *Liderlik türlerinin takım bağlılığına etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- HWANG, I. S. ve Kuo, J. H., (2006) "Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention: An Examination of Public Sector Organizations", *The Journal of American Academy of Business*, c. 8, s. 2, ss. 254-259.
- IGBARIA, M. ve Greenhaus, J. H. (1992) "Determinants of MIS Employees' Turnover Intentions: A Structural Equation Model", *Communications of The ACM*, c. 35, s. 2, ss. 34-49.

- IVERSON, R. D. ve Buttigieg, D. M. (1999) "Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the 'Right Kind' of Commitment Be Managed?", *Journal of Management Studies*, c. 36, s. 3, ss. 307-333.
- IVERSON, R. D. ve Deery, M. (2007) "Turnover Culture in the Hospitality Industry", *Human Resource Management Journal*, c. 7, s. 4, ss. 71-82.
- İNCE, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Konya: Çizgi Yayınları.
- İSLAMOĞLU, A.H. (1999). *Pazarlama Yönetimi (Stratejik ve Global Yaklaşım)*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- JANG, J. ve George, R. T. (2012) "Understanding the Influence of Polychronicity on Job Satisfaction and Turnover Intention: A Study of Non-Supervisory Hotel Employees", *International Journal of Hospitality Management*, c. 31, s. 2, ss. 588-595.
- JAROS, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues, *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 7-25.
- JAROS, S. J. (1997) "An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions", *Journal of Vocational Behavior*, c. 51, s. 3, ss. 319-337.
- JHA, S. "Determinants of Employee Turnover Intentions: A Review" <http://www.sherwoodindia.in/PDF%20ManagementToday%202010/DETERMINANTS%20OF%20EMPLOYEE%20TURNOVER%20INTENTIONS%20%20A%20REVIW.pdf>, (22 Haziran 2013)
- JOSEPH, D., Ng, K. Y., Koh, C. ve Ang, S. (2007) "Turnover of Information Technology Professionals: A Narrative Review, Meta-Analytic Structural Equation Modeling, and Model Development", *MIS Quarterly*, c. 31, s. 3, ss. 547-577.
- JUDGE, T. A. ve Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- KAN, A.(2008). Ölçme sonuçları üzerinde yürütülebilecek istatistiksel işlemler. S. Tekindal (Editör). *Eğitimde ölçme ve değerlendirme*. Ankara: Pegem Akademi.
- KAPLAN, D. ve Ferris, M. (2001). Fairness Perceptions of Employee Promotion Systems: A Two-Study Investigation of Antecedents and, Mediators, *Journal of Applied Social Psychology*, 31(6), 1204-1222.
- KARABAĞ, S. F. ve Özgen, H. (2008) "Küçülen İşletmelerde Çalışanların İş Ortamına ve Sosyal Mübadeleye İlişkin Algılamaların İş Tatmini, İş Stresi ve İşten

Ayrılma Niyetlerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, c. 10, s. 3, ss. 27-53

KARATEPE, O. M. ve Aleshinloye, K. D. (2009) “Emotional Dissonance and Emotional Exhaustion among Hotel Employees in Nigeria”, *International Journal of Hospitality Management*, c. 28, s. 3, ss. 349-358.

KARATEPE, O. M. ve Baddar, L. (2006) “An Empirical Study of the Selected Consequences of Frontline Employees’ Work–Family Conflict and Family–Work Conflict”, *Tourism Management*, c. 27, s. 5, ss. 1017-1028.

KARATEPE, O. M. ve Kilic, H. (2007) “Relationships of Supervisor Support and Conflicts in the Work–Family Interface with the Selected Job Outcomes of Frontline Employees”, *Tourism Management*, c. 28, s. 1, ss. 238-252.

KARATEPE, O. M. ve Uludag, O. (2008) “Affectivity, Conflicts in the Work–Family Interface, and Hotel Employee Outcomes”, *International Journal of Hospitality Management*, c. 27, s. 1, ss. 30-41.

KARATEPE, O. M., Uludag, O., Menevis, I., Hadzimehmedagic, L. ve Baddar, L. (2006) “The Effects of Selected Individual Characteristics on Frontline Employee Performance and Job Satisfaction”, *Tourism Management*, c. 27, s. 4, ss. 547- 560.

KARCIOĞLU, F. Türker, E. (2010). Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(2), 121-140.

KARSLI, M. D. (1997). *Stratejik Liderlik Becerileri. 21. YY'da Liderlik Sempozyumu*. İstanbul: DHO Matbaası.

KAYA, H. ve Abdioğlu, H. (2010) “Çalışanların Örgütten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma”, *Amme İdaresi Dergisi*, c. 43, s. 4, ss. 129-165.

KELL, H.J. ve Motowidlo, S.J. (2012). Deconstructing Organizational Commitment: Associations Among Its Affective and Cognitive Components, Personality Antecedents, and Behavioral Outcomes, *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), 213-251.

KHATRİ, N., Budhwar, P., ve Fern, C. T. (1999) “Employee Turnover: Bad Attitude or Poor Management. Singapore: Nanyang Technological University”, [Online] Available url: [http://www.ntu.edu.sg/nbs/sabre/working\\_papers/12-99.pdf](http://www.ntu.edu.sg/nbs/sabre/working_papers/12-99.pdf).

KILIÇ, İ. ve Ural, A. (2005). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

KİM, H. ve Stoner, M. (2008) “Burnout and Turnover Intention Among Social Workers: Effects of Role Stress, Job Autonomy and Social Support”,

*Administration in Social Work*, c. 32, s. 3, ss. 5-25.

- KİM, T. Y. ve Leung, K. (2007) “Forming and Reacting to Overall Fairness: A CrossCultural Comparison”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, c. 104, s. 1, ss. 83-95.
- KİM, W. G., Leong, J. K. ve Lee, Y. K. (2005) “Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention of Leaving in a Casual Dining Chain Restaurant”, *International Journal of Hospitality Management*, c. 24, s. 2, ss. 171-193.
- KLASSEN, R. M. ve Chiu, M. M. (2011) “The Occupational Commitment and Intention to Quit of Practicing and Pre-Service Teachers: Influence of Self-Efficacy, Job Stress, and Teaching Context”, *Contemporary Educational Psychology*, c. 36, s. 2, ss. 114-129.
- KOÇEL, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.
- KOPELMAN, R.E. (2008). Douglas McGregor’s Theory X and Y: Toward a Construct-Valid Measure, *Journal of Managerial Issues*, 20(2), 255-271.
- KORUNKA, C., Hoonakker, P. ve Carayon, P. (2008) “Quality of Working Life and Turnover Intention in Information Technology Work”, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, c. 18, s. 4, ss. 409-423.
- KOTLER, P. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- KOZAK, M. (2015). *Bilimsel araştırma: tasarım, yazım ve yayım teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- KÖKSAL, O. (2011). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 101-122.
- LAM, T., Lo, A. ve Chan, J. (2002) “New Employees' Turnover Intentions and Organizational Commitment in the Hong Kong Hotel Industry”, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, c. 26, s. 3, ss. 217-234.
- LAMBERT, E. G. (2001) “To Stay or Quit: A Review of the Literature on Correctional Staff Turnover”, *American Journal of Criminal Justice*, c. 26, s. 1, ss. 61-76.
- LAMBERT, E. G. (2006) “I Want to Leave: A Test of a Model of Turnover Intent among Correctional Staff”, *Applied Psychology in Criminal Justice*, c. 2, s. 1, ss. 57-83.
- LAW, S. ve Glover, D. (2003). *Educational Leadership and Learning, Practice, Policy and Research*. Buckingham, Open University Press.

- LAYNE, C. M., Hohenshil, T. H. ve Singh, K. (2004) "The Relationship of Occupational Stress, Psychological Strain, and Coping Resources to the Turnover Intentions of Rehabilitation Counselors", *Rehabilitation Counseling Bulletin*, c. 48, s. 1, ss. 19-30.
- LEE, S. (2013) "Determinants of Federal Employees' Turnover Intention across Agencies", 11th Public Management Research Conference, Madison, Wisconsin, ss. 1-38.
- LÌ, L. ve Tse, E. (1998) "Antecedents and Consequences of Expatriate Satisfaction in the Asian Pacific", *Tourism Management*, c. 19, s. 2, ss. 135-143.
- LÌKERT, R. (1961). *New Patterns Of Management*, New York: McGraw Hill.
- LOCKE, E. A. (1976) "The Nature and Causes of Job Satisfaction", *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Edl.: Marvin D. Dunnette (Chicago: Rand McNally), ss.1297-1349.
- LOÌ, R., Hang-yue, N. ve Foley, S. (2006) "Linking Employees' Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, c. 79, s. 1, ss. 101-120.
- LOTULELEÌ, S. (2012). *Identifying Patterns in the Crucial Educational Leadership*, Constructs Used by the Most Cited Authors and Published Works Of.
- LOW, G. S., Cravens, D. W., Grant, K. ve Moncrief, W. C. (2001) "Antecedents and Consequences of Salesperson Burnout", *European Journal of Marketing*, c. 35, s. 5/6, ss. 587-611.
- LUTHANS, F. (2011). *Organizational Behaviour*, New York United States: McGraw-Hill/Irwin.
- MARTÌN, P. ve Nicholls, J. (1987). *Creating a Committed Workforce*, *Institute of Personnel*, London.
- MCKNÌGHT, D. H., Phillips, B. ve Hardgrave, B. C. (2009) "Which Reduces IT Turnover Intention the Most: Workplace Characteristics or Job Characteristics?", *Information & Management*, c. 46, s. 3, ss. 167-174.
- MOBLEY, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H. ve Meglino, B. M. (1979) "Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process", *Psychological Bulletin*, c. 86, s. 3, ss. 493-522.
- MORRÌSON, R. (2004) "Informal Relationships in the Workplace: Associations with Job Satisfaction, Organisational Commitment and Turnover Intentions", *New Zealand Journal of Psychology*, c. 33, s. 3, ss. 114-128.



- MOWDAY, R.T., Steers, R.M ve Porter, L.W. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, New York: Academic Press.
- MUCUK, İ. (2004). *Pazarlama İlkeleri*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- NORTHOUSE, P.G. (2007). *Leadership: Theory And Practice*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- O'NEİLL, J. W. ve Davis, K. (2011) "Work Stress and Well-Being in the Hotel Industry", *International Journal of Hospitality Management*, c. 30, s. 2, ss. 385-390.
- O'REİLLY, C. (1989). Corporations, Culture, And Commitment: Motivation And Social Control İn Organizations, *California Management Review*, 31(4), 9-25.
- OHANA, M. ve Meyer, M. (2010) "Should I Stay or Should I Go Now? Investigating the Intention to Quit of the Permanent Staff in Social Enterprises", *European Management Journal*, c. 28, s. 6, ss. 441-454.
- ONAY, M. ve Kılıcı, S. (2011) "İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar ve Aşçıbaşılar", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, c. 3, s. 2, ss. 363-372.
- OWNES, J. (1976). *The Uses Of Leadership Theory, Management Organization and Human Resources*, New Jersey: Mc Graw Hill Book Company.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003). *Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi, 18(2), 113-130.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2004). *Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri*, *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4), 97-115.
- ÖZTÜRK, S.A. (2000). *Hizmet Pazarlaması*, Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık.
- PENLEY, L.E. ve Gould, S. (1988). Etzioni's Model Of Organizational İnvolvement: A Perspective For Understanding Commitment To Organizations, *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.
- POPOOLA, S.O. (2006). Personal Factors Affecting Organizational Commitment Of Records Management Personnel İn Nigerian State Universities, *IFE Psychologia*, 14(1), 183-197.
- POYRAZ, K. ve Kama, B. (2008) "Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, c. 13, s. 2, ss. 143-164.

- REHMAN, M. S. (2012) "Employee Turnover and Retention Strategies: An Empirical Study of Public Sector Organizations of Pakistan", *Global Journal of Management and Business Research*, c. 12, s. 1, ss. 83-89.
- REICHERS, A.E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- RHOADES, L. ve Eisenberger, R. (2002) "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature", *Journal of Applied Psychology*, c. 87, s. 4, ss. 698-714.
- ROBBİNS, P.S. ve JUDGE, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış*. Çeviri: İ.Erdem. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- SABUNCUOĞLU, E. T. (2007) "Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", *Ege Akademik Bakış*, c. 7, s. 2, ss. 613-628.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve Tokol, T. (2008). *Genel İşletme*, Bursa: Alfa Aktüel.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve Tüz, M. (1996) *Örgütsel Psikoloji*, 2. Baskı, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.
- SARIDEDE, U. ve Doyuran, Ş. (2004) "Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi", XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya, ss. 1-13.
- SCHWARZER, R. ve Knoll, N. (2007) "Functional Roles of Social Support within the Stress and Coping Process: A Theoretical and Empirical Overview", *International Journal of Psychology*, c. 42, s. 4, ss. 243-252.
- SEVERT, D., Xie, L. ve DiPietro, R. B. (2007) "Associations Between Organizational/Individual Factors and the Intentions of Employees: A Case Study of University Foodservice", *Journal of Foodservice Business Research*, c. 10, s. 3, ss. 25-56.
- SHARONİ, G., Tziner, A., Fein, E. C., Shultz, T., Shaul, K. ve Zilberman, L. (2012) "Organizational Citizenship Behavior and Turnover Intentions: Do Organizational Culture and Justice Moderate Their Relationship?", *Journal of Applied Social Psychology*, c. 42, s. 1, ss. 267-294.
- SHAW, J. D. (1999) "Job Satisfaction and Turnover Intentions: The Moderating Role of Positive Affect", *The Journal of Social Psychology*, c. 39, s. 2, ss. 242-244.
- SHELDON, M. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 71(16), 143-150.

- SJÖBERG, A. ve Sverke, M. (2000) “The Interactive Effect of Job Involvement and Organizational Commitment on Job Turnover Revisited: A Note on the Mediating Role of Turnover Intention”, *Scandinavian Journal of Psychology*, c. 41, s. 3, ss. 247-252.
- SONGÜR, N. (1997). Hizmet İşletmelerinin Üretim ve Pazarlama Fonksiyonları Açısından Sınıflandırılması, *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(5), 92-98.
- SÖKMEN, A. (2000). *Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisi: Ankara’da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- STETZ, M. C., Castro, C. A. ve Bliese, P. D. (2007) “The Impact of Deactivation Uncertainty, Workload, and Organizational Constraints on Reservists' Psychological Well-being and Turnover Intentions”, *Military Medicine*, c. 172, s. 6, ss. 576-580.
- ŞAHİN, F. (2011) “Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi”, *Ege Akademik Bakış*, c. 11, s. 2, ss. 277-288.
- TABAK, A. ve Sığı, Ü. (2013). *Liderlik*, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- TAYEB, M. (1994). Organizations and National Culture: Methodology Considered, *Organization Studies*, 15(3), 429-445.
- TAYLOR, R.W. ve Show, J.R. (1969). *Marketing: An Integrated Analytical Approach*, South-Western Pub. Comp, Cincinnati: (American Marketing Association, Committee on Definitions).
- TETİK, S. (2012). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), 275-286.
- TETT, R. P. ve Meyer, J. P. (1993) “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Metaanalytic Findings”, *Personnel Psychology*, c. 46, s. 2, ss. 259-293.
- TOP, S. (2012). Çalışanların İşverenleriyle İlgili Duygusal Beklentilerinin Psikolojik Sözleşme Bağlamında Değerlendirilmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15.
- TOWLER, A. (2005). Charismatic Leadership Development: Role of Parental Attachment Style and Parental Psychological Control. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4), 15-25.
- TRİANDİS, H.C. (2006). Cultural Intelligence in Organizations, *Group Organization Management*, 31(1), 20-26.
- TURUNÇ, Ö. ve Çelik, M. (2010) “Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile,

- Aileİş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c. 14, s. 1, ss. 209-232.
- TURUNÇ, Ö., Tabak, A., Şeşen, H. ve Türkyılmaz, A. (2010) “Çalışma Yaşamı Kalitesinin Prosedür Adaleti, İş Tatmini, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, c. 12, s. 2, ss. 115-134.
- TUTAR, H. (2016). *Örgütsel Davranış*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- TÜRKER, M. (2013). *Çalışanların örgüte bağlılıkları ve algılanan liderlik tarzları ilişkisinde güdülenme seviyelerinin ara değişken rolü*. Yayımlanmamış doktora tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- UCHO, A., Mkavga, T. ve Onyishi, İ. E. (2012) “Job Satisfaction, Gender, Tenure, and Turnover Intentions among Civil Servants in Benue State”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, c. 3, s. 11, ss. 378-387.
- UGBORO, I. O. (2006) “Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing”, *Journal of Behavioral and Applied Management*, c. 7, s. 3, ss. 232-257.
- UYGUÇ, N. (2003). Cinsiyet, Bireysel Değerler Ve Meslek Seçimi, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, 18(1), 93-103.
- UYGUÇ, N. ve Çımrın, D. (2004) “DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, c. 19, s. 1, ss. 91-99.
- VAN DİCK, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Höhfeld, C., Moltzen, K. ve Tissington, P. A. (2004) “Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction”, *British Journal of Management*, c. 15, s. 4, ss. 351-360.
- VAN, W.M. (2003). Public-Sector Leadership Theory, An Assessment, *Public Administration Review*, 6(2), 214-228.
- VİATOR, R. E. (2001) “The Association of Formal and Informal Public Accounting Mentoring with Role Stress and Related Job Outcomes”, *Accounting, Organizations and Society*, c. 26, s. 1, ss. 73-93.
- VİDAL, E. S., Valle, R. S. ve Aragón, I. B. (2007) “Antecedents of Repatriates' Job Satisfaction and Its Influence on Turnover Intentions: Evidence from Spanish

Repatriated Managers”, *Journal of Business Research*, c. 60, s. 12, ss. 1272-1281.

WIENER, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View, *The Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.

YANG, J. T. (2010) “Antecedents and Consequences of Job Satisfaction in the Hotel Industry”, *International Journal of Hospitality Management*, c. 29, s. 4, ss. 609-619.

YAZICIOĞLU, İ. (2009) “Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları İle İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, c. 8, s. 30, ss. 235-249.

YEKELER, K. (2015). *Dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığa etkisinde etkileşimci liderlik davranışlarının rolü*. Yayımlanmamış doktora tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

YİN, J. C. T. ve Yang, K. P. A. (2002) “Nursing Turnover in Taiwan: A Meta-Analysis of Related Factors”, *International Journal of Nursing Studies*, c. 39, s. 6, ss. 573-581.

YUKL, G.A. (2010). *Leadership in Organizations*, New Jersey: Englewood Cliffs.

ZENGER, T. R. (1992) “Why Do Employers Only Reward Extreme Performance? Examining the Relationships Among Performance, Pay, and Turnover”, *Administrative Science Quarterly*, c. 37, s. 2, ss. 198-219.

ZİMMERMAN, R. D. (2008) “Understanding the Impact of Personality Traits on Individuals’ Turnover Decisions: A Meta-Analytic Path Model”, *Personnel Psychology*, c. 61, s. 2, ss. 309-348.

İnternet Kaynakçaları

<http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/TR,9854/sinir-giris-cikis-istatistikleri.html>, (24 Eylül 2013).

<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=13566>, (22 Ağustos 2013)

**EK****LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ**

Sayın Katılımcı;

Bu anket; Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yapılmakta olan yüksek lisans tez çalışması için uygulanmaktadır. Elde edilen bilgiler bilimsel bir çalışma için toplanmaktadır ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Lütfen her soruyu mümkün olduğu kadar açık ve samimi bir şekilde cevaplandırınız. Ankete ayırdığınız zaman için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim. Herhangi bir soru durumunda aşağıdaki iletişim adresinden lütfen ulaşınız.

Erdem DURMAZ

e-mail: erdemdurmaz60@hotmail.com

**BİRİNCİ BÖLÜM  
KİŞİSEL BİLGİLER**

Aşağıdaki ifadelerden size en uygun olanını lütfen çarpı işareti( X) koyarak işaretleyiniz.

<b>KİŞİSEL BİLGİLER</b>		
1. Cinsiyetiniz	( ) Kadın	( ) Erkek
2. Yaşınız	( ) 18 – 25 yaş ( ) 36 – 45 Yaş	( ) 26 – 35 Yaş ( ) 60 Yaş Üstü
3. Aylık Geliriniz (Ortalama)	( ) 1600 TL Altı ( ) 2001 – 3000 TL ( ) 4000 TL Üstü	( ) 1601 – 2000 TL ( ) 3001 – 4000 TL
4. Eğitim Durumunuz	( ) İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise	( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü
5. Medeni Haliniz	( ) Bekar	( ) Evli
6. Toplam Çalışma Süresi	( ) 1 yıl ve daha az ( ) 6-9 Yıl arası ( ) 14 Yıl ve Üzeri	( ) 2-5 Yıl Arası ( ) 10-13 Yıl Arası
7. Şu Anki İşyerindeki Çalışma Süresi	( ) 1 yıl ve daha az ( ) 6-9 Yıl arası ( ) 14 Yıl ve Üzeri	( ) 2-5 Yıl Arası ( ) 10-13 Yıl Arası
8. Çalışma saatleri dışında, sosyal etkinliklerinizi gerçekleştirmeye zaman bulabiliyor musunuz?	( ) Evet	( ) Hayır
9. Bu mesleği tercih etmeniz kendi isteğinizle mi oldu ?	( ) Evet	( ) Hayır
10. Kurum değiştirme fırsatınız olsa kurumunuzu değiştirmek ister misiniz ?	( ) Evet	( ) Hayır

**İKİNCİ BÖLÜM:**

Sıra No	Lütfen aşağıdaki ifadeleri okuyup <b>değerlendirerek</b> sağ tarafta uygun bulduğunuz <b>sadece bir seçeneği (X)</b> işareti ile işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	<b><u>Yöneticim:</u></b>					
1	Geleceğe yönelik hedefler belirler ve bunu bizlere açık şekilde anlatır.					
2	Gelecekte ortaya çıkabilecek gelişmeler hakkında öngörü sahibidir.					
3	Bizleri teşvik edici nitelikte stratejik ve örgütsel amaçlar ortaya koyar.					
4	Tüm çalışanların işletmenin hedeflerine odaklanmasını sağlar ve desteğini alır.					
5	Çalışanların işletme strateji ve politikalarını benimseyebilmesi için çaba gösterir.					
6	Astlarını karar alma sürecine dahil eder ve onların fikirlerinden yararlanır.					
7	Astlarının fikirlerini dinler ve onların fikirlerine değer verir.					
8	Çalışanlara alınan kararların önemini açıklar.					
9	Ortak amaç, hedef ve yaklaşımları bizlere anlatmada başarılıdır.					
10	Çalışanları etkileyen kararları çoğu zaman onların görüşlerini alarak verir.					
11	Kendi kararlarını genellikle tek başına almak ister.					
12	Kurallara ve prensiplere uyulması konusunda son derece hassastır					
13	Yetki devrederek astlarının sorumluluk duygularını ve yeteneklerini geliştirmeye isteklidir					
14	Çalışanlarının gelişimine ve eğitimine önem verir					
15	Astlarının kendilerini geliştirmeye yönelik çaba ve girişimlerini sürekli destekler.					
16	Çalışanlara kariyer gelişimi ile ilgili rehberlik eder ve destek sağlar.					

17	Çalışanların eğitimine önem verir ve onların eğitim programlarına katılımını destekler.					
18	Astlarının başarılarını tüm personel önünde övgüde bulunarak takdir eder.					
19	Astlarıyla iyi ilişkiler geliştirmeye önem gösterir.					
20	Çalışanlar arasında sıcak ilişkilerin ve işbirliğinin gelişmesine önem gösterir.					
21	İşletmede, çalışanların motivasyonunu arttıracak kurum içi sosyal aktivitelere önem verir.					
22	Astlarının, değer, ilgi, beklenti ve hayallerini anlamaya çaba gösterir.					
23	İşimde mutlu olmama olumlu katkı sağlar.					
24	İş görene yönelik izlediği politika ve uygulamalardan memnunum.					
25	Görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirir.					

Sıra No	Lütfen aşağıdaki ifadeleri okuyup sağ tarafta uygun bulduğunuz <b>sadece bir seçeneği (X)</b> işareti ile işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
26	Bu işletmenin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.					
27	Bu işletmeye karşı güçlü bir ait olma hissim var.					
28	Bu işletmeye kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.					
29	Bu işletmenin benim için çok özel bir anlamı var.					
30	Kendimi bu işletmede ailenin bir parçası gibi hissediyorum.					
31	Bu işletmedeki isimi kendi özel isim gibi hissediyorum.					
32	Bu işletmenin bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.					



33	Bu işletmenin amaçlarını benimsiyorum.					
34	İstesem de şu anda bu işletmeden ayrılmak benim için çok zor olur.					
35	Şu anda bu işletmeden ayrılmak istediğime karar versem hayatımın çoğu alt üst olur.					
36	Eğer bu işletmeye kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
37	Yeni bir işyerine alışmak benim için çok zor olurdu.					
38	Zaman geçtikçe bu işletmeden ayrılmanın gittikçe zorlaştığını hissediyorum.					
39	Bu işletmeden ayrılıp başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim.					
40	Başka işletmenin buradan daha iyi olacağını garantisiz; burayı hiç olmazsa biliyorum.					
41	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için bu işletmeden ayrılmak istemezdim.					
42	Bu işletmeye çok şey borçluyum.					
43	Benim için avantajlı da olsa, bu işletmeden şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.					
44	Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor.					
45	Bu işletmeden şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.					
46	Bu işletmeden ayrılıp burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz.					
47	Bu işletmeye sadakat göstermemin gerekli olduğunu düşünüyorum.					

Sıra No	Lütfen aşağıdaki ifadeleri okuyup <b>değerlendirerek</b> sağ tarafta uygun bulduğunuz <b>sadece bir seçeneği (X)</b> işareti ile işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
48	Ciddi olarak işimi bırakmayı düşünüyorum.		2	3	4	5

49	Daha iyi bir iş bulur bulmaz bu işten ayrılacağım.		2	3	4	5
50	Sıklıkla bu işten ayrılmayı düşünüyorum.		2	3	4	5



## ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Salih Erdem DURMAZ

Doğum Yılı ve Yeri : Tokat Merkez / 1988

### Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi :2007-2011 Beykent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Türkçe Bölümü

Yüksek Lisans Öğrenimi :2012-2019 Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı

Yabancı Dili : Okuma, Yazma, Konuşma iyi derecede

Bilimsel Faaliyetleri : --

İş Deneyimi : 2015-halen: Cafe 356 / Yönetici

İletişim : 0536 393 41 41

E-Posta Adresi : [erdemdurmaz60@hotmail.com](mailto:erdemdurmaz60@hotmail.com)