

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**FAST FOOD FRANCHISING ÇALIŞANLARINDA LİDERLİK
UYGULAMALARI VE İŞ STRESİNİN İŞTEN AYRILMA
NİYETİNE ETKİSİ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan
Özhan TEMUR**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ**

İSTANBUL-2019

TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Özhan TEMUR
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Fast Food Franchising Çalışanlarında Liderlik Uygulamaları Ve İş Stresinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 21.03.2019
- SAYFA SAYISI** : 104
- TEZ DANIŞMANI** : Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
- DİZİN TERİMLERİ** : Liderlik, iş stresi, işten ayrılma niyeti.
- TÜRKÇE ÖZET** : Çalışmanın amacı fast food franchising çalışanlarında liderlik uygulamaları ve iş stresinin işten ayrılma niyetine etkisini ortaya koymaktır. Araştırma 416 kişilik örneklem üzerinden Liderlik Tarzları Ölçeği, Algılanan Stres Düzeyi Ölçeği ve Ayrılma İsteği Ölçeği kullanılarak yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre otokratik liderlik işten ayrılma niyetini artırırken, algılanan stres düzeyinin işten ayrılmada herhangi bir belirleyiciliğinin olmadığı görülmüştür.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
2. YÖK Ulusal Tez Merkezi

Özhan TEMUR

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**FAST FOOD FRANCHISING ÇALIŞANLARINDA LİDERLİK
UYGULAMALARI VE İŞ STRESİNİN İŞTEN AYRILMA
NİYETİNE ETKİSİ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan
Özhan TEMUR**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ**

İSTANBUL-2019

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Özhan TEMUR

.... /.../2019



İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Özhan TEMUR'un "Fast Food Franchising Çalışanlarında Liderlik Uygulamaları Ve İş Stresinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME bilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan _____
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
(Danışman)

Üye _____
Prof. Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN

Üye _____
Dr. Öğr. Üyesi Necati KALKAN

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2019

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
Enstitü Müdürü

ÖZET

Fast food sektöründe çalışan personel devir hızları incelendiğinde, yıl boyunca toplam personel sayısı kadar kişinin çıkış yaptığı ve yerlerine yeni kişilerin alındığı bir tablo ortaya çıkmaktadır. Bu devir hızının çeşitli sebepleri olmakla birlikte, doğru liderlik yöntemlerinin uygulanamaması, yoğun strese maruz kalınma ve iş görenlerin işten ayrılmak istemesi, bu araştırmanın en önemli çıkış noktasıdır. Bu çalışmada, fast food sektörü çalışanlarında algılanan liderlik stilleri ve algılanan stresin, işten ayrılma niyetine etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Araştırma 416 kişilik örneklem üzerinden Liderlik Tarzları Ölçeği, Algılanan Stres Düzeyi Ölçeği ve Ayrılma İsteği Ölçeği kullanılarak yapılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre demokratik liderlik algılanan stresi azaltırken, otokratik liderlik algılanan stresi ve işten ayrılma isteğini artırmaktadır. Bununla birlikte karizmatik liderlik tarzının algılanan stres düzeyine ve işten ayrılma niyetine önemli bir etkisi olmamıştır. Araştırmanın bir diğer bulgusuna göre algılanan stres düzeyinin örgütten ayrılma isteği üzerinde herhangi bir belirleyiciliği yoktur. Araştırmada, otokratik liderlik algısının ve algılanan stres düzeyinin işgörenlerin cinsiyetine, yaşına, medeni durumuna, öğrenim durumuna, sektördeki deneyimine ve işletmedeki deneyimine göre farklılaştığı belirlenmiştir. İşten ayrılma niyeti ise öğrenim düzeyine, sektördeki tecrübeye ve işletmedeki deneyime göre farklılaşmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, algılanan stres, işten ayrılma niyeti

SUMMARY

When the turnover rates of the personnel working in the fast food sector are analyzed, a table shows the number of employees and the replacement of the new persons during the year. Although there are various reasons for this turnover rate, failure to apply the right leadership methods, intense stress and the desire of the employees to leave the work is the most important starting point of this research. In this study, it is aimed to investigate the effect of perceived leadership styles and perceived stress on the intention to quit in fast food sector employees. The study was conducted on the scale of 416 people using the Leadership Styles Scale, Perceived Stress Level Scale and Separation Request Scale.

According to the findings of the study, democratic leadership decreases perceived stress, while autocratic leadership increases perceived stress and willingness to quit. However, it has been observed that the style of charismatic leadership has no significant effect on perceived stress level and intention to leave. According to another finding of the study, the perceived stress level does not have any determinants on the desire to leave the organization. In the study, it was determined that autocratic leadership perception and perceived stress level differ according to the gender, age, marital status, education level, experience in the sector and experience in the enterprise. The intention to quit is differentiated according to the level of education, experience in the sector and the experience in the enterprise.

Keywords: Leadership, perceived stress, intention

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	I
SUMMARY	II
İÇİNDEKİLER.....	III
TABLolar LİSTESİ	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ	VIII
EKLER LİSTESİ.....	IX
ÖNSÖZ.....	x
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
LİTERATÜR TARAMASI.....	3
1.1. LİDERLİK	3
1.1.1. Liderlik ve Yöneticilik Ayrımı	6
1.1.2. Liderlik Kuramları	8
1.1.2.1. Özellikler Kuramı	8
1.1.2.2. Davranışsal Liderlik Kuramları.....	9
1.1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları	11
1.1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları.....	12
1.1.2.2.3. Robert Blake ve Jane Mouton'un Liderlik Araştırmaları.....	13
1.1.2.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri.....	14
1.1.2.2.5. Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli	15
1.1.2.2.6. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Teorisi.....	15
1.1.2.3 Durumsal Liderlik Kuramları	16
1.1.2.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli.....	17
1.1.2.3.2. Amaç - Yol Teorisi.....	19
1.1.2.3.3. Hersey ve Blanchard'in Durumsal Liderlik Teorisi	20
1.1.2.3.4. Vroom- Yetton Durumsal Liderlik Teorisi.....	21
1.1.2.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı	22
1.1.3. Liderlik Yaklaşımları.....	22
1.1.3.1. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları.....	22
1.1.3.1.1. Otokratik Liderlik	23
1.1.3.1.2. Demokratik - Katılımcı Liderlik.....	23
1.1.3.1.3. Serbestlik Tanıyan Liderlik	24
1.1.3.1.4. Bürokratik Liderlik	24
1.1.3.1.5. Hümanist Liderlik	25

1.1.3.2. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları	25
1.1.3.2.1. Vizyoner Liderlik.....	25
1.1.3.2.2. Karizmatik Liderlik.....	26
1.1.3.2.3. Koç Stili Liderlik	27
1.1.3.2.4. Hizmetkâr Liderlik	28
1.1.3.2.5. Stratejik Liderlik	29
1.1.3.2.6. Transaksiyonel (Sürdürümcü) Liderlik	30
1.1.3.2.7. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik.....	31
1.2. STRES VE İŞ STRESİ	32
1.2.1. İş Stresi.....	34
1.2.2. Stresin Nedenleri	35
1.2.2.1. Çevresel Faktörler	36
1.2.2.2. Bireysel Stres Faktörleri	36
1.2.2.3. Örgütsel Nedenler	40
1.2.2.4. Stresin Belirtileri	43
1.2.2.5. Stresle İlişkili Kavramlar	45
1.2.2.6. Stresle Başa Çıkma Yolları.....	46
1.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....	48
1.3.1. İşten Ayrılma Niyeti Tanımı	48
1.3.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler	49
1.3.3. İşten Ayrılma Niyeti Özellikleri.....	51
1.3.4. İşten Ayrılma Niyetinin Nedenleri	53
1.3.5. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi	55
1.3.6. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi.....	55
İKİNCİ BÖLÜM.....	58
YÖNTEM	58
2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	58
2.2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ.....	58
2.3. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ VE ALT PROBLEMLERİ.....	60
2.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	60
2.4.1. Liderlik Tarzları Ölçeği	60
2.4.2. Algılanan Stres Düzeyi Ölçeği.....	60
2.4.3. Ayrılma İsteği Ölçeği.....	61
2.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	61
2.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	62
2.7. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	62
2.8. VERİLERİN İSTATİSTİK ANALİZİ	62

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	64
BULGULAR	64
3.1. BETİMLEYİCİ İSTATİSTİKLER	64
3.2. HİPOTEZLERİN SINANMASI	64
3.3. KATILIMCILARIN SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE LİDERLİK TARZLARI, STRES VE AYRILMA NİYETİNDE FARKLILAŞMALAR ..	66
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	75
TARTIŞMA	75
BEŞİNCİ BÖLÜM	85
SONUÇ VE ÖNERİLER	85
KAYNAKÇA	87
EKLER	-



TABLULAR LİSTESİ

	SAYFA
Tablo- 1 Araştırma Örneklemine Özellikleri	59
Tablo- 2 Normallik Test Sonuçları	63
Tablo- 3 Araştırma Ölçeklerinin Betimleyici İstatistik Tablosu	64
Tablo- 4 Pearson Korelasyon Analizi Tablosu	65
Tablo- 5 Liderlik Tarzının Ayrılma İsteğine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	65
Tablo- 6 Algılanan Stresin Ayrılma İsteğine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	65
Tablo- 7 Liderlik Tarzının Algılanan Strese Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	66
Tablo- 8 Liderlik Tarzlarının Cinsiyete Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu	67
Tablo- 9 Algılanan Stresin Cinsiyete Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu	67
Tablo- 10 Ayrılma İsteğinin Cinsiyete Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu	67
Tablo- 11 Liderlik Tarzlarının Yaşa Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu	68
Tablo- 12 Algılanan Stresin Yaşa Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu	68
Tablo- 13 Ayrılma İsteğinin Yaşa Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu	69
Tablo- 14 Liderlik Tarzlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına İlişkin T-Test Tablosu	69
Tablo- 15 Algılanan Stresin Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına İlişkin T-Test Tablosu	69
Tablo- 16 Ayrılma İsteğinin Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına İlişkin T-Test Tablosu	70
Tablo- 17 Liderlik Tarzlarının Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin Tek Yönlü ANOVA Tablosu	70
Tablo- 18 Algılanan Stresin Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin Tek Yönlü ANOVA Tablosu	71
Tablo- 19 Ayrılma İsteğinin Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin Tek Yönlü ANOVA Tablosu	71
Tablo- 20 Liderlik Tarzlarının Sektör Deneyim Süresine Göre Farklılaşmasına İlişkin Tek Yönlü ANOVA Tablosu	72
Tablo- 21 Algılanan Stresin Sektör Deneyim Süresine Göre Farklılaşmasına İlişkin Tek Yönlü ANOVA Tablosu	72
Tablo- 22 Ayrılma İsteğinin Sektör Deneyim Süresine Göre Farklılaşmasına İlişkin Tek Yönlü ANOVA Tablosu	73
Tablo- 23 Liderlik Tarzlarının İşletme Deneyim Süresine Göre Farklılaşmasına İlişkin Tek Yönlü ANOVA Tablosu	73

Tablo- 24 Algılanan Stresin İşletme Deneyim Süresine Göre Farklılaşmasına İlişkin Tek Yönlü ANOVA Tablosu.....	74
Tablo- 25 Ayrılma İsteğinin İşletme Deneyim Süresine Göre Farklılaşmasına İlişkin Tek Yönlü ANOVA Tablosu.....	74



ŞEKİLLER LİSTESİ

	SAYFA
Şekil- 1 Araştırma Modeli	61



EKLER LİSTESİ

EK-A: Araştırma Anketi



ÖNSÖZ

Bu tez çalışmamın gerçekleştirilmesinde desteğini esirgemeyen değerli arkadaşlarım ve sevgili aileme teşekkürlerimi bir borç bilirim. Özellikle yüksek lisans eğitimimde akademik anlamda beni geliştiren ve tez sürecimde değerli vaktini ayırarak araştırmamı sunmamda katkısı olan saygıdeğer tez danışmanım Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ'e teşekkürlerimi sunarım.

Özhan TEMUR



GİRİŞ

Günümüz koşullarında süreklilik gösteren değişimlerin bir gereği olarak yenilenme adına adımlar atılmaktadır. Gelişen teknoloji ve onun sunmakta olduğu olanakların çeşitliliği, bilimin her alanında da bilinmeyenler adına araştırmaları arttırmaktadır. Her geçen zaman farklılık yaratmak amacıyla yenilikçi ve yaratıcı olmaya yönelik sistemlere duyulan ihtiyacın artması, insan unsurunu daha önemli kılmaktadır.

Serbest Piyasa ekonomisi içerisinde yer alan ve dünyanın her noktasına ulaşılabilirliği ile pazarlarını arttırma eğilimindeki şirketlerin birbirleriyle rekabetlerine tanık olmaktadır. Şirketler, etkinlik ve verimlilik kapsamında birleşmelere gitmekte, satın almalar yapmakta veya küçülmelere gitmektedirler. Bu süreç içerisinde insan unsurunu göz ardı eden şirketler, zaman içerisinde ellerindeki en önemli sermayenin kendileri için vazgeçilmez olan bilgiye ulaşan ve onu kullananın "insan" olduğunu fark etmişlerdir. Bu kapsamda "İnsan Kaynakları" uygulamalarının kapsamı genişletilmiş ve bu birimlerin örgüt üyelerinin sosyal ve mesleki ihtiyaçlarına yönelik daha etkin çalışmaları desteklenmiştir. Şirketlerin belirledikleri hedeflere ulaşmalarındaki başarıları çalışanlarına yapmakta oldukları yatırımlar ile doğrudan ilişkili olmaktadır. Devamlılık sağlamak adına uyum içindeki çalışanlarını kaybetmemeleri ve kendilerine katkı sağlayabilecek yeni çalışanlar istihdam edebilmeleri, çalışanlarının beklentilerini karşılamaları ve toplum üzerinde pozitif imaj yaratmaları ile mümkün olmaktadır. Bu bakımdan içsel ve dışsal anlamda "insan" unsuru şirketler için çok büyük bir önem ifade etmektedir. Şirket çalışanlarının örgütleri içerisinde kendilerine isteyerek (örgüt sistemin bir gereği olarak) örnek aldıkları (yani lider olarak gördükleri) kişilerle uyumları ve söz konusu liderler ile ilgili olarak algıları, örgüt içerisinde var olmalarına yönelik duydukları tatmin ve örgütleriyle bir olma hisleri üzerinde büyük bir etken durumundadır. Liderlik algıları ve liderlerin bireyler üzerindeki etkileri üzerine başta siyaset tarihi olmak üzere birçok araştırmalar yapılmış ve bu araştırmalar üzerinden liderlik tanımları, özellikleri ve tarzları ortaya konulmuştur.

Aynı şekilde bireylerin devam ettikleri işlerinden kaynaklanan stres algısının çalışanın devamlılığı konusunda yarattığı problemler dikkate alınarak araştırmalar yapılmıştır. Bireyin iş temposu ya da çalışma ortamındaki ilişkiler çerçevesinde yoğun strese maruz kalması onun çalışma hayatında başarılı olmasının önüne geçecektir. Bu durum onu işten soğutacak ve sonuç olarak birey, daha az strese maruz kalacağı bir işe yönelmek için işinden ayrılma düşüncesine kapılacaktır.

Ortaya çıkan bu tabloda işletmelerin personel devir hızının artmasına bağlı olarak yeni alınacak işgörenlerin eğitilmesi, örgütsel özdeşleşmesinin sağlanması gibi temel problemler çerçevesinde işletmenin verimlilik ve karlılığının düşmesi kaçınılmazdır.

Liderlik, algılanan stres düzeyi ve bununla bağlantılı olarak işten ayrılma niyeti kavramları, kendi içlerindeki dinamiklerin süreklilik gösteren küresel yeniliklerle paralel olarak değişkenlik gösterecek olmaları nedeniyle önemlerini koruyacaklardır. Bu değişimin en bariz örneği olarak; önceki yıllarda yaygın olarak çalışılan “Karizmatik Liderlik” tanımını yanında “İnsana Yönelik Lider” tarzının önem kazanması gösterilebilir. “İnsana Yönelik Lider” tarzı çağın liderliği olarak tanımlanmakta ve bu liderlik tarzının özelliklerini taşıyan kişilerin, çevrelerindeki insanları etkileyebilme güçlerinin fazlalığı ve etkinliklerinden söz edilmektedir. Örgüt stratejilerinin benimsenmesi ve hedeflere ulaşılması kapsamında “Liderlik” kavramı; bireylerin örgütlerinin menfaatlerine yönelik karar vermeleri, kendilerini hedefler doğrultusunda daha fazla motive edebilmelerine ilişkin olarak da “algılanan iş stresi”, “işten ayrılma niyeti” kavramlarının önemi, bu kavramları her zaman güncel tutacaktır.

Fast food sektöründe çalışan personel devir hızları incelendiğinde, ilgili yıl boyunca toplam personel sayısı kadar kişinin çıkış yaptığı ve yerlerine yeni kişilerin alındığı bir tablo ortaya çıkmaktadır. Bu devir hızının çeşitli sebepleri olmakla birlikte, doğru yönetim yöntemlerinin uygulanamaması, yoğun strese maruz kalınma ve iş görenlerin işten ayrılmak istemesi, bu araştırmanın en önemli çıkış noktasıdır. Bu araştırmada, fast food sektörü çalışanlarında algılanan liderlik stilleri ve algılanan stresin, işten ayrılma niyetine etkisinin araştırılması amaçlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİTERATÜR TARAMASI

1.1. LİDERLİK

Liderlik anlam olarak İngilizce bir sözcük olan “leader” kelimesinden gelmektedir. Sözlük anlamı önder, baş, rehber, öncü, yönlendirici vb. kavramlarla ifade edilmektedir. Kelimenin asıl kökü olan “lead” ise; öncülük yapmak, yol göstermek, başını çekmek ve yönlendirmek anlamındadır.

Yönetim; bilinen en eski bilimdir. İnsanlık tarihi boyunca bireyler birçok işi tek başlarına yapamayacaklarından bir arada gruplar halinde yaşayarak ya yöneten ya da yönetilen olarak hayatlarını sürdürmüşlerdir. İnsanların doğaları gereği zayıf, güçsüz, korkudan yetenekleri sekteye uğramış sosyal nitelikteki canlılar olması da kendi arzu ve ihtiyaçlarını gerçekleştirmek, bireysel hedeflerine erişebilmek için grup halinde hareket etmek zorunda kalmalarına sebep olmuştur. Bu nedendir ki insanlar amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için, belirli amaçlar yönünde bir grup insanı bir araya getirebilecek ve onlarda açığa çıkmamış gizli yetenek ve becerileri harekete geçirebilme kabiliyetine sahip olan bireylere ihtiyaç duyarlar.

Yönetim işi bir süreçtir. Bu sürecin bileşenleri yönetici ve yönetilendir. Yönetim sürecinde üç tür yönetimden söz etmek mümkündür. Bunlar: Ailesel (patrimonial) yönetim, siyasal yönetim ve profesyonel yönetimdir¹.

Ailesel yönetim ülkemizde Koç Holding ve Sabancı Holding gibi büyük ölçekli örneklerini gördüğümüz üzere, işletmelerin yönetim bazında aile bireyleri esasında bölüşülmesini temel almaktadır. Daha çok gelişmekte olan ve yetişmiş insan gücü fazla olmayan ülkelerde görülmektedir².

Siyasal yönetimde ilgili organizasyonun yönetim kademesinin siyasal karar alma mekanizmasının görüş ve önerileri doğrultusunda şekillendiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bu yönetim tipi, karar vericilerin dikkate aldıkları liyakat esasları ile doğrudan ilişkilidir.

Profesyonel yönetim kavramını ise profesyonel yönetici olarak adlandırılan, işin ehli kişiler tarafından örgütün yönetim aygıtının kontrol altında tutulması olarak tanımlanabilir.

Yönetim alanında araştırmalar yapan bilim adamlarının en çok araştırma yaptığı konular arasında sayılabilecek olan liderlik, binlerce deneysel çalışmanın ve

¹ Frederick Harbison, Charles Myers, *Management in the Industria World*, McGraw Hill, New York, 1929, s.68.

² Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*. Beta, İstanbul, 2015, s.82.

tanımlamanın öznesi olmuştur. Çelik'e³ göre bunlardan bazıları şu şekilde sınıflandırılabilir:

- Liderlik, grup hedeflerine ulaşmak adına grup çalışmasına etkide bulunmaktır,⁴
- Liderlik, çalışanların eylemlerine etkide bulunarak onları istediği şekilde yönetebilme becerisidir,
- Liderlik, lider ve grup üyeleri arasında karşılıklı bir etkileşim sürecidir,
- Liderlik, çalışanlar üzerinde ciddi bir etki yaratmaktır,
- Liderlik, karşısındakini etkileyebilme potansiyelini ifade eden bir ayrıcalıktır,
- Liderlik, çalışanların uygulamaya dönüşecek hareketlerini etkileyebilecek bir kuvvettir.

Yöneticinin aksine liderin hareket kabiliyeti tanımlanmış bir yetkiden doğmaz. Yetkisi olduğu halde ardından kimsenin gitmediği yöneticiler olduğu gibi tanımlanmış bir görevi olmadığı halde birçok insanı arkasından getirebilme yeteneğine sahip liderler olduğu bilinmektedir⁵. Bu sebepten lider, çalışanların mevcut ihtiyaçlarına cevap verebilen ve onları ortak hedefe yönlendirebilen kişiler olacaktır⁶.

Koçel'in⁷ yöneticilik ve liderlikle ilgili düşünceleri şu şekildedir:

- Yöneticilik ve liderlik, insanların belli hedeflere yöneltilmesini konu alır,
- Yönetici ve lider yönlendirmeyi yaparken kişileri etkileyebilecek bir güç kullanır,
- İnsanları etkilemekte kullandıkları yöntemler birbirinden farklıdır,
- Çalışanların yönetici ve liderleri ile aralarında dolaylı olmayan bir ilişki vardır,
- Bir işletmenin olmazsa olmazları arasında her ikisi de bulunmaktadır.

Günümüz örgütlerinde yönetim, çatısı altında faaliyet gösterilen kurumun ortak amaçlarını gerçekleştirmek olarak tanımlanabilir. Örgütlerde lider ise; çok zeki ve çok bilgili, olağanüstü gücü ve yetkisi olan kişilerden ziyade, belirlenen örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda çalışanları güdüleyen, yüreklendiren, çalışma şevklerini ortaya çıkararak hedefe yöneltebilen kişilerdir⁸. Covey⁹ lideri vahşi bir

³ Vehbi Çelik, **Eğitimsel Liderlik**. Pegem Akademi, Ankara, 2013, s.33.

⁴ Bernard Bass, **Handbook Of Leadership: A Survey Of Theory and Research**, Free Press, New York, 1990, s.45.

⁵ Esin Mutlu, **İşletme Yönetim Modelleri Araştırması**. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayını No:05, İstanbul, 1995, s.51.

⁶ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi** (Genişletilmiş 8. Baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2005, s.79.

⁷ Koçel, a.g.e., s.672-673.

⁸ Nihat Aytürk, **Yönetim Sanatı "Etkili Yönetim ve Yöneticilik Becerileri**. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007, s.29.

oramanda orada bulunan yüksek bir ağaca tırmanarak etrafı gözetleyen ve gerektiğinde “Yanlış ormandayız!” diye bağırabilen kişi olarak tanımlamıştır.

Günümüzde liderlerin temel rolü: bireysel olarak, grup olarak ve örgütsel olarak çalışanların öğrenmelerini kolaylaştıran ve buna yönelik motivasyonlarını arttıran; onlara yeni bir vizyon sağlayarak doğru bilgiyi aramalarına olanak sağlayan bir ortam yaratmaktır¹⁰. Yani liderlik etmeyi, kavramsal açıdan toplumu oluşturan bireyleri belirli amaçlar doğrultusunda bir araya toplayarak onları belirlenen hedeflere yöneltmek olarak tanımlayabiliriz. İşletmeler açısından ise çalışanları işletme amaçları çatısında toplayarak, hedefi gerçekleştirmek için onların verimli çalışabilmesini sağlamaktır diyebiliriz¹¹.

İşletme yönetim sürecinin planlama ve organizasyon safhalarından sonra işlerin fiili olarak yapılmasını temsil eden aşaması, uygulama safhasıdır. Bu aşamada yönetenlerden küresel rekabet ortamında bir arada çalıştıkları grup ile beraber kendi yönetim tarzları ile örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye çalışması beklenirken bunun iletişim kurarak, yönlendirerek, teşvik ederek olması istenir. Yani yöneticilerin kendilerine tanımlı görevlerinden ziyade altlarında çalışanlara liderlik etmeleri, onlara önder olmaları ve lider refleksiyle hareket etmeleri beklenmektedir¹².

Liderlik niteliklerine sahip olan herkes lider olamayacağından, o niteliklerin yanında liderliğin gerektirdiği bir takım kurallara da uyulması gerekir. Bu kuralların başlıcaları şunlardır¹³:

- Kişi kendisini tanımalı ve her alanda kendini geliştirmelidir,
- Liderlik için temel alınan husus bilgi olduğundan, liderlik için yeterli ve geniş bir bilgi birikimi gerekmektedir,
- Hedefinde liderlik olan kişi kriz anlarında bile yapacağı işin getirdiği sorumluluğu üstlenebilecek cesarete ve sorumluluk duygusuna sahip olmalıdır,
- Gerçekten lider olacak kimse, anında karar verme kabiliyetini, aynı hızda uygulamaya koyma yeteneği ile birleştirebilmelidir,
- Lider olacak kişi grup üyelerine karşı her durumda bir lider olmanın gerektirdiği şekil ve şartlara uygun olarak davranmalıdır.

⁹ Stephen Covey, **Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı "Kişisel Değişim İçin Altın Kurallar**, Çev. G. Suveren, & O. Deniztekin, Varlık Yayınları, İstanbul, 2005, s.102.

¹⁰ Dursun Eğriboyun, **Çok Faktörlü Liderlik Uygulamaları Ve İş Doyumu**, Etki Yayınları, İzmir, 2015, s.35.

¹¹ Salih Güney, (2009). **Davranış Bilimleri**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2009, 372.

¹² Koçel, a.g.e., s.667.

¹³ Güney, a.g.e., s.381.

1.1.1. Liderlik ve Yöneticilik Ayrımı

Söylemsel olarak liderlik ve yöneticilik kavramları her ne kadar birbirinin aynısı imiş gibi görünse de, kavramsal olarak ciddi farklılıklar içermektedirler. Peter Drucker ve Warren Bennis'e göre yöneticilik, bir işi doğru düzgün yapmak iken, liderlik doğru olanı yapmaktır¹⁴. Yönetici başkaları tarafından o göreve getirilen, başkaları tarafından belirlenen amaç ve hedeflere hizmet eden kişi iken; lider, amaç ve hedeflerini kendi saptayan ve içinde bulunduğu gruptan doğan kişidir¹⁵.

Genç'e¹⁶ göre; liderler süreçlere hakim iken, yöneticiler süreçlere teslim olmak zorundadırlar. Bunların dışında önemli bazı farklılıklar şunlardır:

- Liderler genellikle orijinal bireylerken yöneticiler birer kopyadır,
- Liderler yenilikçi iken yöneticiler muhafazakârdır,
- Liderler faaliyette buldukları örgütte insan üzerine yoğunlaşırken yöneticiler sistemler ve olması gereken yapılar üzerine yoğunlaşırlar,
- Liderler kendilerine güvenerek bir anlamda güven ilham ederlerken yöneticiler kontrole güvenirler,
- Liderlerin olay ve durumlara karşı geniş bir perspektifi bulunurken yöneticiler dar görüşlüdür
- Lider geniş bir perspektifle ufukları tararken, yöneticinin gözü her zaman kar/zarar çizgisini taramaktadır,
- Lider doğru işler yaparken, yönetici işi doğru yapar,
- Lider yetenek ve insanları etkileme kabiliyeti ile kendi isteklerini başkalarının isteği haline getirebilirken, yönetici çalışanlara kendi isteğini zorla yerine getirtmeye çalışır.

Aytürk¹⁷, örgütlerde statükocu, örgüt ve mevzuat odaklı, sadece verilen işi yapan ve koltuğunda oturan, şekilci, merkeziyetçi, itaatkâr, altında çalışanlara karşı otoriter ve cezalandırıcı olanları yönetici olarak tanımlar. Lideri ise strateji ve hedef belirleyen, personeline büyük önem ve değer vererek onları belirlenen hedefe istekle ve şevkle çalışacak biçimde yönlendiren, risk alan, sorun çözen, cesur, kararlı, inançlı, yaratıcı kişiler olarak tanımlamıştır ve ikisi arasında şu farklara değinmiştir:

- Yönetici sadece yönetir, lider amaç ve hedefe yöneltir,
- Yönetici arkadan iter, lider önderlik eder,

¹⁴ Covey, a.g.e., s.101.

¹⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Davranış**. Aktüel Yayınları Alfa Akademi. Bursa, 2013, s.208.

¹⁶ Nurullah Genç, (2005). **Yönetim Ve Organizasyon "Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar"**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005, s.25.

¹⁷ Aytürk, a.g.e., s.35-36.

- Yönetici astlarını çalışmaya mecbur ederken, lider motive ederek şevkle çalışmalarını sağlar,
- Yönetici mevzuata bağlı çalışırken, lider ilke ve hedef belirleyerek kendini ve ekibini ona yöneltir,
- Yönetici tecrübeye, lider bilgiye dayanarak hareket eder,
- Yönetici konuşur, lider dinler,
- Yönetici itaat ve hürmet edilen kişi iken, lider benimsenen ve sevilen kişidir,
- Yönetici çalışanlara nasıl yapılacağını söylerken, lider ne yapılacağını söyler,
- Yönetici karar alırken bunu tek başına yaparken, lider grup halinde yapar,
- Yönetici “ben” der, lider “biz” der,
- Yönetici “yapın”, lider “yapalım” der,
- Yönetici “asla”, lider “gerektiğinde” der,
- Yönetici bugünü düşünerek yönetirken, lider daima geleceği düşünerek planlamasını yapar ve ona göre yönetir,
- Yönetici tüm yetkileri kendinde toplayarak tekelci ve merkezîyetçi bir yapı oluştururken, lider yetkilerini yardımcıları ve astları ile paylaşır,
- Yönetici baskı ve disiplin uygulayarak gözdağı verir, korkutur; lider sevgi, saygı ve güven ortamı oluşturarak ilham verir, sevdirebilir,
- Yönetici eskiyi taklit ederek statükoyu muhafaza ederken, lider değiştirir ve yenilik yapar¹⁸.

Liderlikle ilgili önemli bir Çin filozofu olan Lao Tzu, “Liderlerin en makbulü odur ki insanlar varlığını pek hissetmez; karşısında korkuyla duruyorsa eğer insanlar, o kadar makbul sayılmaz ve hele insanları aşağılıyorsa, daha da beter demektir. İnsanlara saygı göstermezsen, onlar da sana saygı duymaz. İyi bir lider az konuşur, vazifesi tamamlandığında icraatı biter orada. Öyle ki insanlar sonunda bunu biz kendi başımıza yaptık.” der ¹⁹.

Literatürde yapılan tanımlarda yönetici ve lider arasında bireysel özellikleri ve anlayışları, işe ve çalışanlara bakış açısı, işi yaptırabilme usulleri, insanları motive edebilmek için uyguladıkları güç kaynakları, olaylara bakış açıları ve risk algıları gibi birçok açıdan büyük farklılıklar bulunduğu görülmektedir²⁰.

¹⁸ Covey, a.g.e., s.82.

¹⁹ Orhan Erdem, Metin Dikici, Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2009, s.202.

²⁰ Koçel, a.g.e., s.674.

Liderlik ve yöneticilik kavramları her ne kadar farklı kavramlar olsa da ister yönetici ister lider olsun, her iki durumda da bir otoriteye bağlılık söz konusudur. Bu konuda taşıdıkları benzerlik, yöneticinin otoritesinin resmi olması, liderin yetkisinin ise gayri resmi olması noktasında farklılık gösterir ²¹.

1.1.2. Liderlik Kuramları

Eski çağlardan günümüze kadar bir gruba önderlik eden kişileri tanımlayan ifade olan liderin kökü ve kökenine, nasıl geliştirilebileceğine, hangi koşullara bağlı olarak çeşitlilik gösterdiğine dair çok farklı görüşler ortaya atılarak, birden çok yaklaşım geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar arasında öne çıkanlar özellikler yaklaşımı, davranış yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımıdır. Bu yaklaşımları dönemleri itibariyle üç kategoride toplamak mümkündür. Bunlar ²² :

- Özellikler yaklaşımı dönemi (M.Ö. 450-1940'lı yıllar arası),
- Davranış teorileri dönemi (1940-1960 yılları arası),
- Durumsallık teorileri dönemi (1960 ve sonrası).

“Liderlik Kuramları” başlığı altında üç yaklaşıma yer verilmiştir. Bunların ilki, çok eski dönemlerden beri kabul gören ve lideri lider yapan belli bireysel özelliklerinin bulunduğu inanılan özellikler yaklaşımıdır. Ardından lideri astlarına karşı gösterdiği davranışları üzerinden yorumlayan davranışçı liderlik yaklaşımına değinilecektir. Son olarak, liderin astlarına karşı içinde bulunduğu duygu durumu ile onlara karşı olan tavır ve davranışlarının durum ve koşullara göre değiştiğini söyleyen durumsal liderlik yaklaşımını ve gelişmekte olan diğer liderlik yaklaşımları incelenecektir.

1.1.2.1. Özellikler Kuramı

1930 ve 1940'lı yıllarda etkili bir liderlik modeli ortaya koyabilmek amacıyla ortaya çıkmış fiziksel görünüm, ileri görüşlülük, yüksek motivasyon ve enerji, karşı konulamaz etkileme gücü gibi lideri takipçilerinden ayıran üstün niteliklerin olduğunu kabul eden yaklaşımdır²³.

Liderlik ile ilgili ilkler arasında kabul edilen özellikler yaklaşımında, liderlerin bireysel özellikleri itibariyle diğer grup üyelerinden farklı kişiler olduğundan yola çıkarak, önceleri liderlerin yeteneklerinin olağanüstü olup olmadıkları irdelenmiştir. Daha sonraki yıllarda yapılan araştırmalarda Gibson, Ivancevich ve Donnelly

²¹ Güney, a.g.e., s.374.

²² Uğur Zel, *Kişilik ve Liderlik "Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar*, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006, s. 125

²³ Ece Doruk, Sosyal Yaşamın Mimarları: Liderler. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 2007, s.129

fiziksel, dūşünsel, duygusal ve sosyal olmak üzere bunları dört grupta ifade etmiştir²⁴.

- Yaş, cinsiyet, güç, yetenek, diksiyon gibi nitelikler olan fiziksel nitelikler,
- Dikkat, zekâ, kararlılık, ileri görüşlülük, sorumluluk alma, gerçekçilik, bilgi, yetenek, ikna kabiliyeti gibi dūşünsel özellikler,
- Algı, kendine hâkim olma, özgüven duygusu, sevmek, sevindirmek, hırs, başarıma azminden oluşan duygusal özellikler,
- Son olarak başkalarıyla iletişim kurma, arkadaşlık ve dostluk yeteneği, dışa dönük kişilik yapısı, kendini benimsetme gibi niteliklerden oluşan sosyal özelliklerden oluşmaktadır.

Liderde bu özelliklerin birleşiminin bir arada ve birbirini dengeleyecek biçimde bulunması etkili ve yeterli bir liderlik için önemli bir gerekliliktir. Özellikler kuramlarında başarılı lider ile başarısız lider karşılaştırılarak liderlerin en belirgin özellikleri ortaya konulmaya çalışılmış ve etkili liderin ilgi, yetenek ve kişilik açısından farklılığı ortaya konmuştur²⁵.

Bireyin zeki bir insan olması, kendine güvenmesi ve bağımsız hareket etmesi durumunda başarılı bir lider olma şansına sahip olabileceğini belirten bu yaklaşımda grup yani takip edenler tamamen ihmal edilmiştir. Çeşitli liderlik kuramlarının değişken önemi es geçilmiş ve üçüncü nokta olarak araştırma delillerinin tutarlılığı konusunda ortaya çıkan şüpheler yaklaşımın geçerliliğini yitirmesine sebep olmuştur²⁶. Zamanla bu tür araştırma ve incelemelerin sadece bireyleri dikkate almasından dolayı kapsamının dar ve yetersiz olduğu anlaşıldığından, araştırmacılar çalışma alanlarını genişleterek bireyden ziyade grup odaklı liderlik davranışları konusunda araştırmalar yapmaya başlamışlardır²⁷.

1.1.2.2. Davranışsal Liderlik Kuramları

Özellikler kuramının ihtiyaçlara tam olarak cevap verememesi üzerine ortaya çıkan davranışsal liderlik kuramlarında, liderin kişisel özelliklerinin yanında davranışları ve gruplara olan yaklaşımları da çalışmalar kapsamına dâhil edilmiştir. 1950'lerin sonlarına doğru etkili lider davranışları araştırılmaya başlanarak bu çerçevede Ohio State ve Michigan Üniversiteleri çalışmaları, yönetim biçimleri ölçeği çalışmaları gibi birçok araştırma yapılmıştır²⁸.

Bu yaklaşımda lideri başarılı kılan unsurun liderlik davranışı olduğundan yola çıkılarak liderin astları (izleyicileri) ile olan ve belirlenen hedefe yönelik

²⁴ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s.209-210.

²⁵ Çelik, a.g.e. s. 8.

²⁶ Güney, a.g.e. s. 389.

²⁷ Salih Güney, a.g.e. s. 383.

²⁸ Adnan Ceylan, *Yönetimde İnsan ve Davranış*, Kuşak Matbaası, İstanbul, 2014, s.112.

faaliyetlerindeki ilişkileri ele alınır. Ayrıca liderin astları ile etkileşimi ve iletişime geçme biçimi, yetki devri yaklaşımı, hedeflerin nasıl ortaya konduğu, alınan kararların nasıl uygulandığı üzerinde durulur²⁹. Yani özellikler yaklaşımındaki gibi liderin bireysel niteliklerinden ziyade, liderin liderlik davranışlarını sergilediği andaki asıl tutumları onu başarılı ya da başarısız gösterecektir³⁰.

Davranış bilimciler liderliği, bir bireyin bir grupta oynadığı rolün öbür üyelerin beklentilerini biçimlendirmesine dayandırdıklarından karşılıklı olarak birbirini etkileyen bir süreçte “davranış” bireyin kişilik özelliklerinin dışı yansımasıdır denilebilir³¹. Kuramın dayandığı temelleri daha geniş bir perspektifte ele alırsak özellikler kuramı liderin ne olduğundan yola çıkarak liderliği izah etmeye çalışmışken, davranışsal kuram liderin faaliyet alanının ne olduğuna ve liderliği nasıl yaptığına dikkat çekerek şu sorulara cevap aramıştır:

- Lider karar aşamasında ne yapar?
- Lider işleri nasıl yürütür?
- Lider grup fertlerini nasıl yetiştirir?
- Lider davranışlarında otoriter mi, demokratik mi, yoksa tamamen serbest mi olur?³²

Davranışsal liderlik yaklaşımının özünde liderin grup üyelerinin kişisel değerlerini gözeterik ve örgüt süreçlerini ortaya koyarak, grup üyelerinin çalışmalarını desteklemesi yatmaktadır³³. Bu alanda çalışan Davis, Bobbitt, Organ ve Hammer bu yaklaşımı üç yönden eleştirmiştir³⁴:

- Davranış ekollerinin dayandığı kaynaklar bakımından bir ortaklık bulunmadığından, lider davranışlarını belirlemek kolay değildir,
- En etkili liderlik davranışının hangisi olduğu hususunda deneye dayalı araştırmaların sonucunda tam bir fikir birliğine varılamamıştır,
- Yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu Amerikan sosyo-kültürel ortamın özelliklerini yansıttığından, elde edilen sonuçların farklı kültürlerde değişkenlik gösterebileceği belirtilmiştir.

Davranışsal yaklaşımın liderliği ele alış biçimine her ne kadar ciddi eleştiriler getirilse de çok kapsamlı çalışmalar da yapılmıştır. Ohio State ve Michigan

²⁹ Doruk, a.g.e., s. 130.

³⁰ Serhat Canbolat, Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, Çedaş Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz), T.C. Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Çorum, 2016, s.25, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

³¹ Cengiz Alkın, (Liderlik Özellik Ve Davranışlarının Belirlenmesi Ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2006, Temmuz, s.54, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

³² Güney, a.g.e., s. 390.

³³ Eğriboyun, a.g.e., s. 40.

³⁴ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s. 211-212.

Üniversitelerinde bu konu üzerinde yapılan detaylı araştırmalar bulunmaktadır. Ayrıca davranışsal model temelli yapılan çalışmalardan Blake ve Mauton'un Yönetsel Diyagram Modeli ile McGregor'un X ve Y Kuramları çalışması ilgili alanda en çok kabul gören çalışmalar olmuştur.

1.1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Davranışsal liderlik kuramlarının gelişmesine ciddi katkı veren bu çalışmada 1945 yılında "Lider Davranışını Tanımlama Soru Karnesi" başlığı ile liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek için birçok yöneticiyle çalışmalar gerçekleştirilmiştir³⁵.

Sosyoloji, ekonomi ve psikoloji alanlarında oluşturulan araştırma grubu, hava kuvvetlerindeki komutanlar, deniz kuvvetlerindeki sivil idareciler, kooperatif yöneticileri, akademik alanda faaliyet gösteren yöneticiler, orta öğretimdeki öğretmenler ve yöneticiler, öğrenci ve sivil toplum kuruluşlarının liderleri gibi çok farklı alanlarda yöneticilik deneyimi olan liderler ile çalışmışlardır. Bu liderlerin kişisel ve sosyal ilişkilerde ne şekilde kullandıkları ve süre içerisinde ne yaptıkları hakkında çalışmışlardır³⁶.

Bu çalışmanın en önemli amacı, etkin liderlik davranışlarını tanımlamaya çalışarak liderin nasıl tasvir edildiğini belirlemektir. Çalışmanın temel ögesi ise liderin takipçilerini belirleyen örgüt amaçlarına yöneltmesidir³⁷.

Yapılan çalışmaların neticesinde liderin davranışlarını tanımlarken, bireyin düşüncelerini göz önünde tutma ve yapılan işe odaklanma üzerine lider davranışlarının yoğunlaştığı belirlenmiştir³⁸. Lider davranışlarının grup üyelerinin iş tatmini ve başarıları üzerinde etkili olduğunu gösteren bu araştırmalarda; liderler kişilerin görüşlerine önem verdikçe devamsızlık azalmakta ve işe odaklanma, ağırlık verme faktörü önem kazandığı ölçüde de grup üyelerinin iş performansları yükselmektedir³⁹.

Ohio'da yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlar arasında bir başkası ise lider anlayışlı olduğu ölçüde örgüt üyelerinin memnuniyeti de doğru orantılı olarak artmaktadır. Fleishman ve Harris'in de yapmış olduğu çalışmalarda öne sürdükleri gibi makul derecede anlayışlı liderlere sahip çalışanlar genellikle daha memnun olmaktadır⁴⁰. Araştırma sonuçlarını genel olarak özetlemek gerekirse⁴¹:

³⁵ Koçel, a.g.e., s. 679.

³⁶ Uğur Zel, *Kişilik ve Liderlik "Evrensel Boyutlarıyla Yönetmel Açından Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar*, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006, s. 125.

³⁷ Eğriboyun, a.g.e., s. 41.

³⁸ Gary Yukl, *Leadership İn Organizations, 7th Edition*, Pearson, New York, 2010, s.104.

³⁹ Yeşim Özcan, İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Yöneticileri İçin Algıladıkları Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki Düzeyi, T.C. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006, s.90, (*Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*).

⁴⁰ Yukl, a.g.e., s. 105-106.

- Örgütü oluşturan grup otoriter lider istiyor ise; en ideal boyut yapıyı harekete geçirme boyutudur.
- Örgütü oluşturan grup az otoriter bir lider istiyor ise; liderin grubu hareketlendirmeye yönelik tutumu tepki çekecektir.
- Teknolojik olarak iş gereğinden fazla yapılaşmış ve çalışanlar üzerinde zaman baskısı artmışsa; lider anlayışlı biri olsa bile başarılı olamayacak, dolayısıyla işgörenlerin şikâyetleri ve isteksizlikleri artış gösterecektir.
- Yapılan işin niteliği ile türü çalışanların kendilerini geliştirmesine imkân sağlamıyorsa liderin anlayışlı olması iş tatminine katkı sağlamayacaktır. Ayrıca astların üstleri ile iletişimi sınırlı ise yönetim otoriterleşecektir.
- Çalışanlar liderle sürekli etkileşim halinde ise liderden yüksek anlayış bekleyeceklerdir.

1.1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Davranışsal Liderlik Kuramlarının gelişimine katkı sağlayan başka bir çalışma, 1947 yılı civarında Michigan Üniversitesinde Rensis Likert öncülüğünde yapılan liderlik çalışmalarıdır.

Birçok farklı sektörde faaliyet gösteren çalışanlar üzerinde yapılan çalışmalarda lider davranışlarının Ohio State çalışmalarındaki gibi iki faktör etrafında toplandığını belirten Koçel⁴², bunları kişiye yönelik ve işe yönelik davranış tarzı olarak belirtmiştir. Söz konusu çalışmalar 4 faktöre dayandırılmıştır. Bunlardan ilk ikisini kişiye yönelik, diğer ikisini ise işe yönelik davranış tarzını gösteren faktörler olmak üzere tasnifleyebiliriz⁴³:

- Grup üyelerinin şahsi duygularına verilen önemi ve onların değerini artırıcı davranışları ifade eden destek olma faktörü,
- Örgüt içerisinde faaliyet gösteren grup üyelerinin birbirleriyle olan diyaloglarını ve etkileşimlerini geliştirmek adına gösterilen karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma faktörü,
- Grubun nihai hedefine ulaşması ve çalışanların performansını arttırabilmesi amacıyla, onlara motivasyon sağlanması gerekliliğinin sıkça vurgulanması,
- Grup çalışanlarının etkili ve verimli olarak çalışabilmesi için yaptıkları iş esnasında ihtiyaç duyacakları kırtasiye malzemeleri, teknik bilgi gibi çalışanlara kolaylık sağlayıcı davranışlar.

⁴¹ FraLuca, Fra Luca Web Sitesi , <https://www.lucamalimusavirlilik.com/davranis-yaklasimi.html> (Erişim tarihi:10.10.2018).

⁴² Koçel, a.g.e., s. 680-681.

⁴³ Eğriboyun, a.g.e., s. 42.

Yapılan çalışmalar neticesinde kişiye yönelik liderlerin; grup üyelerinin beklentilerini önemseyen ve onların farklı özelliklerini zenginlik kabul ederek iş memnuniyeti sağlayarak verimli çalışma grupları oluşturdukları gözlemlenmiştir. İşe yönelik liderlerin ise işin teknik ve görev yönüne ağırlık vererek grup üyelerinin ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadığını denetleyen davranışlar sergiledikleri ve kişiye yönelik liderlere göre daha düşük verimlilik ve iş memnuniyeti oluşturdukları saptanmıştır⁴⁴.

Michigan Üniversitesi araştırmaları sonucunda işe yönelik ve kişiye yönelik liderlik biçimleri ile iş etkinliği arasında yapılan işe göre yakın ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Katz ve arkadaşları “işin yapısal olarak tam belirlenemediği durumlarda işe yönelik davranış sergileyen liderlerin daha etkili oldukları, yapı olarak oturmuş işlerde ise kişi merkezli liderlerin daha etkili olduğu” sonucuna varmışlardır⁴⁵.

1.1.2.2.3. Robert Blake ve Jane Mouton’un Liderlik Araştırmaları

Blake ve Mouton’un çalışmaları sonucu geliştirilen teori, Ohio State Liderlik Araştırmalarındaki yönetsel eğilim programının bir matrikse eklenmesiyle oluşturulmuştur. Liderlik davranışının kişiye yönelik ve işe yönelik olarak iki ayrı boyutunun dikey ve yatay eksene yerleştirilmesiyle ortaya çıkan beş ayrı liderlik türü şu şekilde ifade edilmiştir⁴⁶:

- 1.1 Tip Etkili olmayan lider: Örgütte işlerin yerine getirilmesi için minimum düzeyde çaba göstermektedir.
- 1.9 Tip Kulüp lideri: İnsan ilişkilerine önem verirken, göreve ilgi en alt seviyededir.
- 9.1 Tip Görev lideri: İnsan ilişkilerine ilgisi yok denecek kadar az olan lider otoritesini kullanarak iş yerinde verimliliği sağlar.
- 5.5 Tip Örgüt lideri: Örgütte yapılacak işler ile çalışanların moral ve motivasyonlarını dengelemeye çalışan uzlaştırmacı kişidir.
- 9.9 Tip Ekip lideri: Karşılıklı güven ve saygı üst düzeydedir. Lider görev motivasyonu yüksek olan kişilerle, yüksek verime yönelmiştir.

Bu liderlik araştırmasında huzurlu bir iş çevresi ve çalışma düzeni için tatmin edici ilişkiler ana gerekliliktir. Çalışanların kişisel ihtiyaçlarını dikkate alan liderler üretim sonucu elde edilen çıktının fazlalığından ziyade çalışanların arasındaki ilişkinin pozitif yönde olmasına önem verirler. İşe yönelik liderler ise çalışanların manevi yönünü önemsemediklerinden bu liderlik modeli daha çok otokratik eğilimler

⁴⁴ Özcan, a.g.e., s. 90.

⁴⁵ Luca, a.g.e., Web Sitesi

⁴⁶ Zel, a.g.e., s. 133.

göstermektedir⁴⁷. Bu modelin en önemli faydası liderlere gösterdikleri davranışları kavramsallaştırma olanağı sağlaması ve öz yönetim tarzının farkında olan yöneticiler için kendilerini geliştirebilmelerine imkân tanınmasıdır⁴⁸.

Fakat bu ölçek liderlik biçimlerini kavramlaştırabilmek için daha iyi bir yol önermesine rağmen, hangi durumlarda en üst liderlik tipi olarak kavramsallaştırılan (9.9) tarzının en etkin yol olduğu belirtilmediği için liderliği açıklamada yetersiz kalmaktadır⁴⁹.

1.1.2.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri

Dr. Mayo'nun çalışmalarından ilham alan Douglas McGregor, klasik yönetim kuramlarını betimleyerek oluşturduğu teoriye önceleri X Teorisi adını vermiş, daha sonra ise bunu şiddetle eleştirerek beşeri ilişkiler kuramının ilkelerini ortaya koyduğu Y kuramını oluşturmuştur⁵⁰. Gannon ve Davis'e göre 1957'de yayımlanan bu görüşün içerdiği varsayımlar⁵¹ :

X Teorisi:

- Ortalama bir insan çalışmayı sevmediğinden işten elinden geldiğince kaçar,
- Sorumluluk almak konusunda isteksizdir, iş güvencesi en önemli önceliğidir,
- Ortalama insanın sahip olduğu bu özelliklerden dolayı onları çalıştırabilmek için zorlamalı, sürekli olarak denetlemeli ve ortalama insan örgüt hedeflerini gerçekleştirebilmek adına cezalandırılmalıdır,

Y Teorisi:

- Kişiler için iş, olağan gündelik faaliyetleri kadar normaldir,
- Kişiler yaratılıştan tembel olarak dünyaya gelmezler, onları tecrübeleri tembelleştirmektedir,
- Kişi hedefleri doğrultusunda oto kontrol mekanizmasını işleterek çalışır,
- Her insanın içinde bir potansiyeli bulunmaktadır ve şartların uygunluğu ölçüsünde kişi bunları geliştirerek daha fazla sorumluluk almayı öğrenir,
- Dolayısıyla yöneticilere düşen görev insanların kendilerini geliştirmeleri ve sahip oldukları potansiyeli amaçlar doğrultusunda etkin kullanabilmeleri için uygun ortamı oluşturmaktır.

⁴⁷ Güney, a.g.e., s. 393-396.

⁴⁸ Koçel, a.g.e., s. 683.

⁴⁹ Ceylan, a.g.e., s. 114.

⁵⁰ Eren, a.g.e., s. 26.

⁵¹ Koçel, a.g.e., s.683.

Y kuramında birey belirli bir yönetsel strateji oluşturarak aktif, dinamik, kendi kendini yönetebilen, kararlara katılabilen, sosyo-psikolojik güdülerle hareket eden kişiler olarak tanımlanmıştır. X kuramı ise bireyi pasif ve statik, zorunda olmadıkça herhangi bir şey yapmayan, sorumluluktan kaçan, dış denetime mecbur olan ve ekonomik güdülerle hareket eden kişiler olarak tanımlamıştır⁵².

Bireyin işletmedeki başarısıyla, yüksek düzeydeki benlik duygusu ile kişisel taleplerini gerçekleştirme arasında anlamlı bir ilişki kurmak isteyen ve örgütsel amaçları bireysel çıkarlarla dengelemeye çalışan bu kuramın gerçekleşme şansı, ortak sorumluluk anlayışının gelişmesine, çalışanların eğitimine ve ortak çaba bilincinin örgüt kültüründe yer edinmesine bağlıdır⁵³.

1.1.2.2.5. Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli

Michigan Üniversitesi'nde profesör olan Rensis Likert, liderlik davranışlarını 4 temel başlıkta toplamıştır. Likert'e göre Sistem 1'deki (istismarcı otokratik) lider için görev en önemli husustur. Otokratik bir yönetim biçimi sergiler. Sistem 2'deki (yardımsever otokratik) lider, göreve yönelik otokratik lider olsa bile Sistem 1'deki lider kadar katı değildir. Bazen de olsa grup üyeleri ile sorumluluk paylaşımı yapar. Sistem 3'deki (katılımcı) lider grup üyelerinin iletişimine önem verir. Fakat işlerin yapılışı ile ilgili kararları ve bunların denetimini tam olarak bırakmaz. Son olarak Sistem 4'deki (demokratik) liderin grup üyelerine yönelik ilişkisi son derece önemli ve güven unsuruna dayanan demokratik bir ilişkidir⁵⁴.

Likert sistem modelinde verimliliğin sürekli olması gerektiği savunulmakta, çalışanlar üzerinde uygulanan baskının, tehdit ve sıkı denetimin verimliliği kısa vadede arttırabileceğini fakat bu artışın geçici ve yanıtıcı olduğu belirtilmektedir. Ayrıca bu durumun psikolojik travmadan, işten ayrılmaya kadar birçok farklı olumsuz sonuca yol açacağı da vurgulanmıştır⁵⁵.

Sonuçta Likert, Sistem-3 ve Sistem-4 modelleri altında çalışanların yüksek seviyede üretim yaptıklarını, Sistem-1 ve Sistem-2 modelleri altında çalışanların ise düşük seviyede üretim yaptıklarını bulmuş fakat bu bulguların yöneticilerin iş alanlarından ve pozisyonlarından bağımsız olduğunu kaydetmiştir⁵⁶.

1.1.2.2.6. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Teorisi

Davranışsal yaklaşımlar arasında en önemli yaklaşımlardan biri olarak kabul gören ve 1957 yılında Robert Tannenbaum ve Warren H. Schmidt tarafından ortaya

⁵² Genç, a.g.e., s. 67.

⁵³ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s. 24

⁵⁴ Güney, a.g.e., s. 394-397.

⁵⁵ Genç, a.g.e., s. 67.

⁵⁶ Zel, a.g.e., s. 132.

atılan teori “otokratik liderlik” ve “demokratik liderlik” olarak belirlenen iki uç arasındaki 7 liderlik davranışı üzerine kurulmuştur⁵⁷.

Robbins’e göre; yetki kavramı üzerine kurulan modelde belli durumlardaki liderlik tutumu, lider tarafından kullanılan yetkinin alt çalışana devredilen yetki ile birleşiminden oluşmaktadır⁵⁸.

1. Durum: Yöneticiler kararı verir ve duyurur.
2. Durum: Yöneticiler kararını ikna ederek benimsetir.
3. Durum: Yönetici fikrini bildirir ve sonu bekler.
4. Durum: Yönetici alternatif bir kararla ortaya çıkar.
5. Durum: Yönetici problemi ortaya koyar, tavsiyeleri alır ve karar verir.
6. Durum: Yönetici sınırları tanımlar ve grubun karar vermesini ister.
7. Durum: Yönetici astların, üst tarafından belirlenen sınırlar içerisinde görevlerini yapmalarına izin verir.

Liderin başarısını belirleyen diğer bir etmen olan yetkiyi kullanma konusunda astları ile geliştirdiği ilişkileri belirleyen faktörler; yani yönetim felsefesi, astların kişiliği, uzman oluşları ve yönetimin icra ettiği ortam koşullarıdır⁵⁹.

1.1.2.3 Durumsal Liderlik Kuramları

Özellikler kuramı ve davranışsal liderlik kuramları liderin özelliklerinin ve niteliklerinin evrensel olarak belirlenmesi konusunda bazı yönlerden yetersiz kalmışlardır. 1950’lerden itibaren liderliğin, liderlik etmenin bazı özelliklere bağlı olarak meydana gelen bir şey olmadığını ve daha çok şartların bir sonucu olarak ortaya çıktığını iddia eden durumsal liderlik kuramları ortaya atılmıştır⁶⁰.

Yeni kuramda hayata geçirilmek istenen amacın niteliği, grup üyelerinin vasıfları ve beklentileri, liderin oluşturduğu grubun vasıfları, lider ve gruptakilerin geçmişte yaşadığı deneyimler gibi çok geniş bir yelpazede ele alınmıştır⁶¹. Modele göre lider, takipçilerinin olgunluk düzeyine göre duyarlılık göstermeli, kişisel problemlerin ortaya çıkması durumunda, yeni görevler verildiğinde ve örgüt hedefleri belirlendiğinde olgunluk düzeyi değişeceğinden, liderin davranışlarını buna göre ayarlamasını öngörülmektedir. Durumsallık yaklaşımları arasında⁶²;

- Fred Fiedler’in Durumsallık Kuramı,
- Ardışık Liderlik Kuramı,
- Yol Amaç Kuramı (Robert House ve Martin Evans),

⁵⁷ Eğriboyun, a.g.e., s. 45.

⁵⁸ Zel, a.g.e., s. 134.

⁵⁹ Eren, a.g.e., s. 439.

⁶⁰ Güney, a.g.e., s. 398.

⁶¹ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s. 212.

⁶² Eğriboyun, a.g.e., s. 51.

- Vroom ve Yetton' un Normatif Kuramı,
- Hersey ve Blanchard'in Durumsal Liderlik Kuramı,
- Reddi'nin Üç Boyutlu Liderlik Kuramı (Etkili ve etkisiz lider) gösterilebilir.

En uygun liderlik etme şeklinin farklı şartlara göre değişkenlik gösterebileceği belirtilen bu yaklaşımda, davranışsal teorinin liderlik modellerinin etkinliğine ilişkin eksiklikleri de gözetilerek hangi durumlarda hangi koşulların önem taşıdığı ve o koşullarda uygulanabilecek liderlik tarzının araştırılmasına önem verilmiştir⁶³. Yani durumsal liderlik yaklaşımları kendi dışındaki yaklaşımları da göz ardı etmeden o yaklaşımların aksayan yönlerini tamamlamaya çalışarak onlardan yararlandıklarından dolayı bir anlamda kendilerinden önceki araştırmaların birikimlerini de kazanım olarak gördüklerini söyleyebiliriz⁶⁴. Bu yönüyle diğer modelleri de kapsadığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Durumsal teorilerin diğer teorilerin eksiklerini kapatan ve modelleri güncelleyerek ortaya daha kapsamlı teoriler ortaya koymaya çalışan yenilikçi tavrı kabul görmüştür. Fakat liderlik tiplerinin hangi durumlarda en etkili olabileceği noktasında uygun bir hedefe sahip olmaması ve insanlar arası ilişkileri basit temellere dayandırarak, başarısı kanıtlanmış hedeflere fazla yer vermemeleri eleştiri konusu olmuştur.

1.1.2.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Durumsal liderlik ile ilgili 1950'lerden itibaren yapılmaya başlanan araştırmalardan birisi de durumsal etkin liderlik modelidir. Lider etkinliği konusunda yirmi seneyi aşkın süre zarfında birçok araştırma yapan Fiedler, bu araştırmalarda hareket noktasını "yapıyı harekete geçirme" ve "insan faktörlerine ilgi" olarak kabul etmiştir⁶⁵.

Modelde örgütteki lider-üye ilişkileri, görevin niteliği ve liderin pozisyonundan aldığı gücün etkin liderlik tarzındaki etkisi incelenmiştir. Sıralanan faktörlerin liderin işe ve kişiye yönelik davranışlarını etkilediğini ama sergilenen yaklaşım duruma göre değişkenlik göstereceği belirtilerek doğru vakitte kullanıldığı zaman tüm liderlik tarzlarının etkili olduğundan yola çıkılmıştır⁶⁶. Durum teorileri arasında yakın zamanda yapılmış en kapsamlı çalışma olan etkin liderlik modelinin temelinde grup performansının, liderlik biçimi ve ortam niteliklerinin bir işlevi olduğu varsayımı⁶⁷.

⁶³ Koçel, a.g.e., s. 687.

⁶⁴ Necip Çetin, Kuramsal Liderlik Çözümlerinin Işığında, Okul Müdürlüğü Ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri, Pamukkale *Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2008(1), 23. Sayı, s.79.

⁶⁵ Güney, a.g.e., s. 398.

⁶⁶ Doruk, a.g.e., s. 131.

⁶⁷ Eğriboyun, a.g.e., s. 54.

Fiedler spor takımlarından askeri birliklere kadar yüzlerce grup üzerinde uyguladığı testlerde liderlik biçimlerini ortaya koyabilmek adına “en az tercih edilen çalışma arkadaşı (Least preferred co-worker, LPC) ölçeğini geliştirmiştir. Liderden çalışmakta olduğu grup üyelerini düşünerek onu en çok zorlayan kişileri bireysel özelliklerine göre tanımlaması istenmiştir⁶⁸. Yüksek LPC grup puanlarına sahip olan liderlerin çoğunlukla insanlar arası ilişkilere yönelmiş bir liderlik biçimine, LPC puanı düşük olanların ise işe yönelik liderlik biçimine sahip oldukları görülmüştür⁶⁹.

Liderliği belirleyen üç değişkeni lider - üye ilişkisi, görevin niteliği, liderin pozisyonundan doğan gücü olarak tanımlayan Fiedler, durumsallık kuramına yönelik yaptığı araştırmalarda şu sonuçlara varmıştır⁷⁰:

- Otoriter karaktere sahip liderler yapılan işin niteliğine önem verirken, demokratik eğilim gösteren liderler ise kişiye önem vermektedir,
- Lider çalışanlarına değer verip aynı zamanda onlardan değer görüyorsa çalışanlarına harekete geçirmek için resmi bir güce ihtiyaç duymaz. Lider sevilmeyen ve sayılmayan bir kişi ise grup üyeleri ile ilişkileri zayıf demektir,
- Liderin grup üyelerini etkileme gücü çalışanların görev tanımının belli olduğu işlerde kolaylaşırken aksi durumda zorlaşmaktadır,
- Liderin resmi ve kuvvetli bir otoriteyi temsil ettiği durumlarda görevin ifası daha da kolaylaşacaktır. Bu durum liderin kişisel otoritesinden bağımsızdır,
- İş zorluk derecesinin çok veya az olduğu durumlarda otoriter liderlik tarzı ön plana çıkarken, orta zorluk düzeyine sahip işlerde ise kişiye yönelik liderlik ön plana çıkmaktadır,
- En iyi liderlik tarzı olarak mutlak bir doğru bulunmamaktadır. Liderlik tarzları anın gerektirdiği koşullara göre değişkenlik gösterir.

Fiedler’in modeli de her çalışma gibi bazı eleştirilere maruz kalmıştır. Fiedler’in araştırmalarının genelinde bilimsel yönün üzerinde fazlaca durulduğu, uygulamada ise teoriyi uygulamak isteyen kişiler için fayda sağlamayacağı eleştiri konusu olmuştur. Ayrıca Fiedler’in öne sürdüğü sadece örgütün iç koşullardaki değişkenler, grubun başarısı için liderin davranışının nasıl olması gerektiğine ilişkindir. Liderler kendi ve grup amaçlarının gerçekleşmesi noktasında yakın ve uzak kısaca genel çevre elemanları içerisinde davranış gösteren ve kendilerinden başarı beklenen kişilerdir⁷¹.

⁶⁸ Zel, a.g.e., s. 143.

⁶⁹ Ceylan, a.g.e., s. 115.

⁷⁰ Güney, a.g.e., s. 309-401.

⁷¹ Eren, a.g.e., s. 449.

1.1.2.3.2. Amaç - Yol Teorisi

Robert House ve Martin Evans tarafından motivasyondaki beklenti kuramı ve Ohio State'in liderlik araştırmalarının bütünleştirilerek geliştirildiği bir teoridir⁷². Liderin grup üyeleri üzerindeki gücü, çalışanların grup hedeflerini nasıl yorumladığı ve amaca ulaşmak için gidilmesi gereken yolların üzerinde durularak; bu modelde örgütsel amaçlara erişmek için liderlerin, işyerinde iş doyumunu sağlamak ve izleyenleri motive etmek amacıyla grup üzerinde hâkimiyeti olan kişiler olduğu varsayımından yola çıkılmaktadır⁷³.

Bobbit ve arkadaşlarına göre; amaç- yol teorisi; grup üyelerinin motivasyonu, iş başarısı ve beklentileri üzerinde liderin davranışlarının etkilerini açıklamaya çalışırken onların şahsi özellikleri, yapılan işin niteliği ve maruz kaldıkları iş yetiştirme ile diğer baskıları da dikkate alarak liderin aşağıdaki tipteki dört liderlik davranışından birisini gerçekleştirebileceğini öngörmektedir⁷⁴:

Otoriter Liderlik: Lider izleyenlerinden ne beklediğini bildirerek onlara özel danışmanlık ve çalışma programlarının standartlarını ve kurallarını sağlar.

Destekleyici Liderlik: Lider işi daha keyifli kılmak adına izleyenlerle yakın ve dostane ilişkiler kurar, onların sorunları ile ilgilenir, ihtiyaçlarını karşılar. Psikolojik durumlarını önemser.

Katılımcı Liderlik: Lider işin gerçekleşmesi ve problemlerin çözülmesi konusunda izleyenlere teklifler sunarken, karar verme aşamasında onların da payının olmasını ister. Yani diğer bir anlamıyla onlara danışarak karar verir.

Başarıya Yönelik Liderlik: Lider çalışanların performansındaki gelişmeden söz eder. İzleyenlerin başarılarını arttırmak için onların talepleri yönünde hedef belirlemeye çalışır.

En uygun liderlik davranışının işin özelliğine göre değiştiği modelde işin niteliği ve liderlik davranışı ile astların tatmini arasındaki ilişki aşağıdaki şekilde gösterilmiştir. Modeldeki ana değişkenler kişinin bir durumu ne kadar ödüllendirici gördüğu anlamına gelen "tatmin" ve söz konusu kişinin görevinin belirsizlik derecesi olan "rol belirsizliği"dir⁷⁵:

House'ın yol - amaç liderlik kuramı konusunda özetle şunlar söylenebilir: Kuram liderin genel yapıyı harekete geçirmesi ve insana ilişkin boyutlarını, grubu oluşturan bireylerin işten duyduğu tatminini arttırmak, rol belirsizliğini azaltmak ve/veya ortadan kaldırmak için kullanabileceği belirtilmiştir. "Yapıyı harekete

⁷² Ceylan, a.g.e., s. 117.

⁷³ Eren, a.g.e., s. 455.

⁷⁴ Güney, a.g.e., s. 402.

⁷⁵ Zel, a.g.e., s. 142.

geçirmek” belirsizliği azaltan faktör olarak kabul edilirken, “insan faktörüne ilgi” ise gerçekleştirilen işten duyulan hazı yükseltecek bir vesile olarak kabul etmektedir⁷⁶.

1.1.2.3.3. Hersey ve Blanchard’ın Durumsal Liderlik Teorisi

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilen durumsal liderlik teorisi Ohio State Üniversitesinde yapılan çalışmalar sonucunda ortaya koyulanların ve Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin birleştirilerek geliştirilmiş halidir.

Liderin otoriter ve destekleyici davranışlarının seviyesi, izleyicilerin (astların) hazır durumda olmasına dayanan Durumsal Liderlik Teorisi'ne göre; astlarının durumunu sürekli olarak takip eden lider nasıl bir liderlik tavrı sergileyeceğine buna göre karar verir ⁷⁷. Becerileri ve tahsilleri düşük, kendine güvenmeyen çalışanların tam aksine becerikli, iyi eğitilmiş ve güven duygusu gelişmiş çalışanlara göre liderlerinden davranış beklentileri farklıdır⁷⁸.

Teoride astlarının olgunluk düzeyinin kişiyi lider yapan asli değişkenler olduğu varsayımından yola çıkarak, Vecchio astların olgunluk düzeyini belirleyen alt değişkenlerin şunlardan oluştuğunu belirtmiştir: Uzmanlık, yaşam tarzı, iş bilgisi, makam ve yeterlilik, kişisel özellikler, örgüt içinde bağımsız hareket edebilme düzeyleri, lideri algılama biçimleri ve liderden beklentiler⁷⁹.

İzleyenlerin olgunluk düzeyine göre, liderlik tarzının uygun olması durumunda onların gelişiminin sağlanabileceğinden hareketle astların olgunluk düzeyinin dörde ayrıldığı teoride bunlar şu şekilde ifade edilmiştir⁸⁰:

M-1 Emir Verme: Astların olgunluk düzeyi düşük olduğundan lider neyi ne zaman yapacağını onlara söyleyerek astların yetişmesini ve becerilerinin artmasını sağlamalıdır.

M-2 İkna Etme: Astların olgunluk düzeyi daha yüksek olduğundan lider görevin yanında onlarla yakın ilişki kurmaya da önem vermelidir.

M-3 Karara Katma: Astların hem olgunluk düzeyi hem de becerileri yüksek olduğundan lider görevden ziyade astlara daha çok ilgi göstermelidir.

M-4 Yetki Verme: Bu noktada lider ne göreve ne de astlarla ilişkilerine çok önem vermemelidir. Olgunluk düzeyi çok yüksek olan astlar amaçları gerçekleştirme konusunda kendi kendilerine yetebilecek kapasitededirler.

Sonuç olarak Hersey ve Blanchard’ın ortaya attığı liderlik teorisinde her koşulda geçerli tek bir liderlik biçimi bulunmadığından var olan koşullara göre liderin

⁷⁶ Güney, a.g.e., s. 403.

⁷⁷ Doruk, a.g.e., s. 131.

⁷⁸ Richard Daft, **Management, Montreal:** Dryden Press, Chicago, 1991, s.38.

⁷⁹ Zel, a.g.e., s. 150.

⁸⁰ Güney, a.g.e., s. 403.

tarzının farklılıklar göstermesi kaçınılmazdır ve takipçilerin yeterli olgunluğa ulaşmadığı bir yerde liderin tarzının başarılı olması güçleşecektir⁸¹.

1.1.2.3.4. Vroom- Yetton Durumsal Liderlik Teorisi

Lider Katılım Modeli olarak da adlandırılan teoride belirtilen lider davranışları ile karar verme sürecine katılım ilişkilendirilmiştir. Örgüt içindeki görev tanımları tipik ve tipik olmayan faaliyetleri icap ettirdiğinden lider davranışlarının da görev biçimini yansıtacak şekilde uyarlanması gerektiğini söyleyen modele göre tanımlanmış beş karar verme şekli bulunmaktadır⁸²:

- Lider elindeki bilgilere göre hareket eder,
- Lider izleyenlerinin aktardığı bilgilere göre bir karar verir,
- Lider çözüme ulaşmadan önce astlarının da görüşlerini alır,
- Lider astları ile grup halinde konuşur, kararı tek başına alır,
- Lider astları ile grup halinde konuşur, görüş alışverişinde bulunur ve topluca karar alınır.

Bu model liderliğin karar verme yönüyle ilgili uyguladığı yönteme dikkat çekerek, etkili bir karar geliştirmek için kararın kabulü ve kalitesinin önemli olduğunu belirtir ve astların karar verme sürecine katılmalarında az veya çok istenen durumların özelliklerine odaklanır⁸³. Astların her durumda karar sürecine katılmasını uygun bulmaz. Astların kararlara katılımında “kararın niteliği” en önemli kriterdir. Kararın nitelik gereksinmesini ve ihtiyacı belirleyense grup faaliyetlerini etkileme derecesidir⁸⁴.

Modelde, karar sürecine katılımın düzeyini saptayabilmek için bir takım kurallar önerilerek buna ilişkin sekiz durumsallık, beş tane de davranış sorusu tanımlanmış, ancak liderlerin bu sorulara rağmen davranış tarzlarını belirlemelerinin oldukça zor olduğu belirtilmiştir⁸⁵(Güven, 2017, s. 12).

Yöneticilerin içinde buldukları koşullara göre liderlik etme tarzlarını değiştirerek daha etkin liderler haline gelebileceklerini öngören model; belirli problemlerle karşılaşan yöneticilere farklı bir yaklaşım önerdiği için, bu teori araştırmacılarca kabul görmüştür⁸⁶.

⁸¹ Zel, a.g.e., s. 124; Eğriboyun, a.g.e. s., 60.

⁸² Doruk, a.g.e., s. 132.

⁸³ Ceylan, a.g.e., s. 118.

⁸⁴ Zel, a.g.e., s. 162.

⁸⁵ Çağla Güven, Algılanan Liderlik Tarzlarının Çalışan Sesine Etkisinde Örgütsel Güvenin Rolü ve Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetim Bilimi Dalı, İstanbul, 2017, s.87.

⁸⁶ Eğriboyun, a.g.e., s. 62.

1.1.2.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı

William J. Reddin eski modellerin liderlik açıklamalarında kullandığı görev ve ilişki boyutlarına ek olarak "etkinlik" boyutunu gündeme getirmiş ve üç boyutlu liderlik kuramına katkı sunmuştur. Davranış tiplerinin duruma göre etkili ve etkisiz olacağını belirterek, her koşulda etkili olabilecek tek bir davranış tipinin olmayacağını söylemiştir.

Üç boyutlu liderlik kuramının temelinde görevin yüksek ilişkinin düşük, görevin ve ilişkinin yüksek, ilişkinin yüksek ve görevin düşük, görevin düşük ve ilişkinin düşük olmak üzere dört temel lider veya yönetici davranış tipi olduğundan bahseden Eren⁸⁷, bu davranış tiplerinin diğerlerince o liderin kişiliği olarak görüldüğünü belirtmiştir.

Reddine'e göre bir yaklaşımın diğerinden etkili olması her zaman söz konusu değildir ve yönetim yaklaşımının "etkinlik" derecesi davranıştan değil içinde bulunan şartlardan doğmaktadır⁸⁸. Liderin benimsediği davranış türü lideri harekete geçirmede etkilidir. Liderin gösterdiği tutum bu etkiye yöneliktir⁸⁹.

Bir yönetici her durumda başarılı olmak istiyorsa; şartların etkinlik için gerektirdiği "yaklaşım esnekliği" becerisine, etkili bir yönetim için bulunduğu durumu kavrayarak gerektiğinde durumunu değiştirebilme yeteneği olan "durum duyarlılığına" sahip olmalıdır⁹⁰. Bu özelliklerin tamamının bir arada bulunması durumuna Reddin sadece "tecrübe" denildiğini söylemiştir.

1.1.3. Liderlik Yaklaşımları

1.1.3.1. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları

Liderlik, yöneticiliği de kapsayan daha geniş bir yetenek ve hareket kabiliyeti halini temsil etmektedir. İnsanları örgütsel amaçlarla hedefe doğru harekete geçirebilme kabiliyeti olan liderlikte liderin temel karakteristik özellikleri belirtilirken belirli ayrımlara gidilmiştir. Bunların çok bilinenleri otokratik, katılımcı ve serbestlik tanıyan liderliktir⁹¹. Bunların dışında bürokratik ve hümanist liderlik çeşitlerine de geleneksel liderlik tarzları başlığı altında değinilecektir.

⁸⁷ Eren, a.g.e., s. 449 – 450.

⁸⁸ Zel, a.g.e., s. 158.

⁸⁹ Eren, a.g.e., s. 451.

⁹⁰ Zel, a.g.e., s. 158.

⁹¹ Koçel, a.g.e., s. 685.

1.1.3.1.1. Otokratik Liderlik

Lider bu liderlik tarzında astları (izleyicileri) karar alma sürecinin dışında tutar. Yönetim yetkisi tek başına liderde toplandığı için hiçbir süreçte karara etkiye bulanamayan ast sadece liderden aldığı emirleri birebir uygulamakla yükümlüdür⁹².

Geçmiş eskilere dayanan, yönetim ve karar alma süreçlerinin tamamında liderin tek başına hareket ettiği bu tarzda, otokratik yönetim tarzıyla yönetilmeye alışmış toplumlardaki grup üyelerinin beklentilerine uygun ve daha hızlı karar almak mümkün olabilmektedir. Fakat liderlerin bencil davranabilmesine, grup üyelerinin kararlara katılım sürecine ket vurarak onların motivasyon ve yaratıcılığını kötü etkilemesine sebep olabilmesi yüzünden de bazı yönleriyle olumsuz sonuçlar doğurabilen bir yönetim tarzıdır⁹³.

Otokratik liderlik her ne kadar katı örgüt yapısını sembolize etse de, olağanüstü durumlarda hızlı ve tartışmasız bir şekilde kararların alınabilmesine olanak sağladığı için örgütlerce uzun yıllardan beri kullanılan ve kullanımından vazgeçilemeyen bir liderlik tarzıdır⁹⁴.

1.1.3.1.2. Demokratik - Katılımcı Liderlik

Yönetim yetkisini astları ile paylaşma eğilimi taşıyan demokratik - katılımcı liderlik yaklaşımında lider kurumsal politikaları, kısa ve uzun vadeli hedeflerini belirlerken grup üyelerine de danışarak onların fikir ve önerilerini alır⁹⁵.

Astların yetki ve sorumluluklarının belirgin bir biçimde düzenlendiği demokratik - katılımcı liderlik modelinde; liderler profesyonelliklerini ve etkileme gücünü kullanarak astlarını hedefe ulaşma noktasında cesaretlendirir, övgü ve eleştirilerini de başlangıçta belirtilen standartlara uygun olarak yapar⁹⁶. Olağanüstü dönemler dışında yönetim amaçlarının grubun kararıyla belirlendiği liderlik yaklaşımında; astların yönetim sürecine katılımı teşvik edilerek aldıkları kararların sorumluluğunu üstlenmesi sağlanır. Böylelikle daha sağlıklı kararlar alınmasının yolu açılmış olur⁹⁷.

Demokratik - katılımcı liderlik yaklaşımının en önemli sakıncaları arasında acil karar alınması gereken durumlarda başarısız olmasıdır. Bunun sebebi ise çalışan sayısının fazla olduğu örgütlerde karar alma sürecinde herkesin fikrinin sorulması durumunda yeni düşüncelerin ortaya çıkmasının çok olası olması ve belki de

⁹² Eren, a.g.e., s. 457.

⁹³ İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe, Liderlik "Türleri" Ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 12 (19)**, 2010, s.73-84.

⁹⁴ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s. 214.

⁹⁵ Eren, a.g.e., s. 457.

⁹⁶ Dilaver Tengilimoğlu, Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 2005, Cilt:4, 1-16, S. 7.

⁹⁷ Bakan, Büyükbeşe, a.g.e., s. 75.

grupların bazı durumlarda karar alamaz hale gelebilecek olmalarıdır⁹⁸(Yiğitel, 2014, s. 20).

1.1.3.1.3. Serbestlik Tanıyan Liderlik

Tam serbesti tanıyan liderler yönetim yetkisini aktif olarak fazla kullanmayan, astlarını yönlendirmeye çok az başvuran ve sorumluluk almaktan kaçınan kişiler olarak tanımlanırlar. Bu liderlik tipinde astlara örgütün amaçları sunularak kişisel becerileri ile bu amaca varmaları hususunda tam olarak serbesti sağlanır.

Lider grup üyelerinin gelişimi için herhangi bir çaba harcamadığından astlar kendi kendilerini eğiterek motive etmektedir. Tam bir otokontrol anlayışının hâkim olduğu liderlik tarzında lider görüşlerini açıklamaktan kaçınmakta, sadece bir konuda fikri sorulduğunda görüş bildirmektedir⁹⁹. Karip'e göre; bu gibi liderle grup üyeleri arasındaki iletişimin sınırlı olduğu durumlar ve idare etme gücüne duyulan gereksinim çok az olması liderlik etme özellikleri tam olmayan idarecilerde çokça görülmektedir¹⁰⁰.

Serbesti tanıyan liderlikte; lider birçok durumda kayıtsız davrandığından alınması gereken kararlar zamanında alınamaz. Lider çalışanlarını güdülemek ve ihtiyaçlarına cevap vermek için fazladan çaba harcamaz¹⁰¹. Bu liderlik tipi, liderin hareket alanını yok etmekte, grubu beraberce belirlenmiş hedeflere yöneltmekten yoksun bırakmakta ve bireysel başarı dışında grup başarısının önemli ölçüde azalmasına sebep olmaktadır. Diğer yandan ise her üyenin bireysel yeteneklerini ön plana çıkarması, üyelerin özgürce kararlar alabilmesine imkân vermesi ve astların gerekli gördüklerinde yeni fikirleri test edebilmesi için gruplar kurmasına imkân sağlaması bu liderlik tipinin olumlu yönleri arasında değerlendirilebilir¹⁰².

1.1.3.1.4. Bürokratik Liderlik

Bürokrasi ve liderlik temelde birbiri ile zıt özellikler taşıyan iki kavram olarak görülür. Fakat bürokrasinin tarihsel evrimi içerisinde patrimonial bürokratların ulus devlet sürecinde yetkilerinin kısıtlanması, işlevlerinin kurullarla belirlenerek sorumlu görevliler haline dönüştürülmesi sonucunda hiyerarşi ve denetim mekanizmasının ağırlık kazandığı örgütlerde bürokratik liderlik tarzı yönetim biçimi görülmeye başlanmıştır¹⁰³.

⁹⁸ Selçuk Yiğitel, *Öğretmen ve Akademisyenlerin Algıladıkları Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014, Aralık, s.20.

⁹⁹ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s. 215.

¹⁰⁰ Canbolat, a.g.e., s. 31.

¹⁰¹ Eğriboyun, a.g.e., s. 92.

¹⁰² Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s. 215.

¹⁰³ Ali Akdemir, *Vizyon Yönetimi*, Bayrak Mat. Ltd. Şti. İstanbul, 1998, s. 61.

Bu liderlik modelinde çalışanların yapacağı her iş bir kurala bağlandığından, yapılacaklar kurallar ile sınırlıdır. “kırtasiyecilik” olarak da ifade edilen bu liderlik tarzında yasal düzenlemelere sınırsız bağlı olarak çalışan lider, organizasyonlarda birlikte çalıştığı kişilere farklı görevler vererek, yanlış iş yapanları ikaz eder¹⁰⁴.

Bu tür liderlerin iş güvenliğinin önemli olduğu veya doğrudan para akışının söz konusu olduğu görevlerde, rutin görevlerden sorumlu olan çalışanları yönetmeleri durumunda başarı sağlamaları mümkün iken; yaratıcılığın, esnekliğin ve inovasyonun olduğu yerlerde hem başarılı hem de mutlu olmaları zorlanmaktadır¹⁰⁵.

1.1.3.1.5. Hümanist Liderlik

Hümanist liderler altlarında çalışan personeli koruyucu tutumlar sergilerken gerektiğinde orta kademe çalışanların fikirlerine de başvurur ancak nihai kararı kendi başlarına alan, genellikle ödül sistemini kullanan fakat gerektiğinde ceza uygulamalarını da hayata geçiren liderlerdir¹⁰⁶. Kisson, hümanist diğer adıyla babacan liderleri “kendi tutum ve davranışlarını gözden geçirerek grup üyelerine karşı açık, şeffaf ve candan davranan” kimseler olarak tanımlamıştır¹⁰⁷.

Liderin gösterdiği tavır ve kurduğu samimi ilişkiler itibariyle daha çok kurumsallaşma aşamasında olan örgütlerde uygulanabilen liderlik tarzıdır.

1.1.3.2. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

Çağdaş diğer adı ile modern liderlik tarzları başlığı altında vizyoner, karizmatik, koç stili, hizmetkâr, stratejik, sürdürümcü ve dönüşümcü liderlik yaklaşımlarına değinilmiştir.

1.1.3.2.1. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderler küreselleşmenin ve ağır rekabet koşullarının hâkim olduğu piyasalarda örgütün tümü ya da bir bölümü için gerçekleştirilebilir, inandırıcı hedefler koyabilen, bunları çalışanlara açıklayarak onları güdüleyebilen liderlerdir¹⁰⁸.

Vizyoner lider grubun nereye gittiğini ve ortak hedefini belirtir, ancak oraya nasıl varılacağını belirtmeyerek grup çalışanlarını yenilik yapmaya teşvik eder ve

¹⁰⁴ Canbolat, a.g.e., s. 46.

¹⁰⁵ Selin Yetimoğlu, *Dünya Genelinde En Yaygın 10 Liderlik Stili*, Selin Yetimoglu Web Sitesi: <https://selinyetimoglu.com/2014/06/09/dunya-genelinde-en-yaygin-10-liderlik-stili/>.(Erişim tarihi: 31.10.2018)

¹⁰⁶ Sevda Kangal Kılınc, *nphaber*, NLP Haber Web Sitesi:

<http://www.nphaber.com/nphaber-yazarlar-268/liderlik-modelleri.html>.(Erişim tarihi: 03.09.2018)

¹⁰⁷ Canbolat, a.g.e., s. 63.

¹⁰⁸ Yasemin Tekin, Rûya Ehtiyar, *Journal of Yaşar University 24(6) 4007-4023*, Yaşar Üniversitesi Web Sitesi: http://journal.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2012/10/6.yasemin_tekin.pdf. (Erişim tarihi: 06.10.2018)

riskleri hesaplayarak onları belirli oranda serbest bırakır¹⁰⁹. Ortak hedefin gruba yayılabildiği örgütlerde, çalışanlar şevk ile çalışarak yüksek performans sergileyeceklerinden, grubun başarı elde etme şansı da böylelikle artacaktır.

Liderliğin doğası ile vizyon arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır ve Le Sound ve Grady'in yaptıkları araştırmalara göre vizyon oluşturabilen liderin özellikleri şunlardır¹¹⁰:

- Kişisel inançlara sahip olarak bunlara göre hareket etmek,
- Örgütsel hedeflere ulaşma noktasında azimle hareket etmek,
- Grup üyeleri arasında hedefi ulaşmak adına iletişimi geliştirmek,
- Örgütsel farklılıklara kapalı olmamak,
- Sürdürülebilir başarıyı hâkim kılmak.

Tekin ve Ehtiyar'ın¹¹¹ belirttiği gibi vizyoner liderler; örgütü başarıya ulaştıracak yapının taşlarını grup çalışanları ile birlikte döşeyen, onların verimliliklerini arttırmak adına gerekli motivasyon artırıcı işleri öngörebilen, değişim ve gelişimin olmazsa olmaz olduğunun bilincinde olarak güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak için çaba harcayan kişilerdir. Başarısını kanıtlamış vizyonu geniş bir lider, örgüt içindeki çalışanlara da dışında olan bireylerin örgüt ile ilgili eğilim ve tutumlarını da belirleyendir¹¹².

1.1.3.2.2. Karizmatik Liderlik

Karizma kişiyi diğerlerinden farklı gösteren, onu insanüstü veya en azından istisnai özelliklere sahip biri olarak algılamamızı sağlayan karakteristik özellikleridir¹¹³. Sıra dışı, güçlü niteliklere sahip kişilerde olağanüstü durumlarda meydana gelen bu liderlik yaklaşımında lider, grup üyeleri üzerinde hayranlık uyandırarak onları kolaylıkla motive eder¹¹⁴.

Karizmatik liderliğin kaynağı olan çekicilik; liderin insanlarla iletişimi, duruşu, konuşma tarzı, ses tonu gibi astları üzerinde olumlu yönde güdüleyici etkilerde bulunabilecek olan özelliklerinden meydana gelmektedir. Yönetici veya liderin astlar için karizmatik yani çekici olarak görülmesi, astları kendileri lidere benzemeye, liderleri ile ortak yönlerini bulmaya itecektir. Bu durumda liderin astlarını etkilemesi daha da kolaylaşacaktır¹¹⁵.

¹⁰⁹ Canbolat, a.g.e., s. 68.

¹¹⁰ Akdemir, a.g.e., s. 52-53.

¹¹¹ Tekin, Ehtiyar, a.g.e. http://journal.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2012/10/6.yasemin_tekin.pdf

¹¹² Çelik, a.g.e., s. 179-180.

¹¹³ Sevda Kangal Kılınç, a.g.e.

¹¹⁴ Bakan, Büyükbeşe, a.g.e., s. 75.

¹¹⁵ Koçel, a.g.e., s. 653.

Karizmatik liderler arzu edilen vizyonu yaratmak ve iletişim kurmak için; yazılı dokümanlar, toplantılar, işçilerle diyaloglar, direk elektronik iletişim araçları gibi kendilerini rahat hissettikleri tüm uygun araçları kullanırlar¹¹⁶. Yapılan araştırmalar sonucunda karizmatik liderlik tipinin ayırıcı bazı davranış özelliklerinin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Nadler ve Tushman karizmatik liderleri karakterize eden 3 temel davranışın olduğunu ortaya koymuştur¹¹⁷:

Tasarımcı: Orijinal tasarımlar sunan, yüksek beklentiler belirleyen tutarlı bir davranış modelidir.

Canlandırıcı: Kişisel heyecanlarını grup üyelerinin başarısını daha iyi bir noktaya getirmek için kullanır.

Güven Verici: Grup üyelerinin işin gerektirdiği zorluklarla başa çıkabilmeleri ve görevlerini etkin olarak yerine getirebilmeleri için, lider kişisel desteğini açıklayarak onların kabiliyetlerine güvendiğini belirtir.

Astları tarafından verdiği tüm kararlar sorgusuz sualsiz kabul edilen, kriz zamanlarında, güçlü emirler vermenin gerekli olduğu durumlarda astlarını bir arada tutabilen karizmatik liderler; üstün tartışma yeteneği, teknik uzmanlık ve ikna yetenekleriyle astlarını davranışsal ve duygusal olarak değiştirmeye çalışırlar¹¹⁸.

Liderlik yaklaşımlarının hemen hemen çoğunda grup üyelerini etkilemede karizmatik vasıfların rolü oldukça fazladır. Bunlara örnek olarak milletlerinin yaşamında önemli değişimler yapmış olan başta Türkiye Cumhuriyetinin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk, Kurtuluş Savaşı'nın lider kadrolarındaki komutanlar, cumhuriyet tarihinin dönüm noktası olan önemli değişimleri gerçekleştirmiş devlet adamları ve birçok yabancı lider gösterilebilir¹¹⁹.

1.1.3.2.3. Koç Stili Liderlik

Türkçeye koç olarak geçen, aslı "coach" olan Fransızca sözcüğün hazırlamak, çalıştırmak, yetiştirmek, eğitmek ve bir noktadan diğerine taşımak gibi birçok farklı anlamı bulunmaktadır. Koçluk, kişinin deneyimli bir liderin önderliğinde, güçlü ve gelişime açık yönlerini keşfettiği, beceri ve yetkinliklerini geliştirip yanlışlarını düzelttiği, sorunları keşfederek çözümler üretmesine dayalı olan bir öğrenme modelidir¹²⁰.

Günümüzde çağdaş liderler; çalışanlarını dinleyen, onların fikirlerini dikkate alan ve beklentilerine önem veren, hedefleri gösterip onlara nasıl ulaşılacağını

¹¹⁶ Ceylan, a.g.e., s. 124.

¹¹⁷ Güney, a.g.e., s. 409-410.

¹¹⁸ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s. 218.

¹¹⁹ Koçel, a.g.e., s. 697.

¹²⁰ Zuhai Baltaş, *Kurum İçi Koçluk, Remzi* Kitabevi, İstanbul, 2011, s.42.

çalışanlarına bırakan, onları cesaretlendirerek ve motive ederek bir anlamda “Koçluk” rolünü üstlenmeye başlamışlardır¹²¹.

Bu liderlik modeli; çalışanlarını gerçekten dinleyip kişilik ve görüşlerine kıymet vermek, onlara zaman ayırmak, kişilik ve davranış farklılıklarını göz ederek yeteneklerini değerlendirip sonuç almayı gerektiren bir tarzdır¹²².

Philliphs'e göre; bu liderlik yaklaşımının başarılı olabilmesi büyük ölçüde çalışanların farkındalık düzeylerine, gelişime açık olmalarına, kendilerini geliştirmelerinin kariyer basamaklarını tırmanmada onlara yardımcı olacağını idrak etme becerilerine bağlı olduğunu belirtmektedir¹²³. Aksi durumda koç liderin çalışanlar ve organizasyon üzerinde yapmayı planladığı değişimler örgüt tarafından benimsenmez ise modelin başarı şansı düşecektir.

1.1.3.2.4. Hizmetkâr Liderlik

Günümüzde örgütlerin paydaşları ile olan karşılıklı bağımlılıkları giderek arttığından, örgütlerin başarılı olabilmek ve rakiplerine karşı avantaj sağlayabilmek amacıyla çalışanlarının ihtiyaçlarını tatmin etmek ve onların anlam arayışlarına cevap vermek amacıyla oluşmuş liderlik yaklaşımıdır¹²⁴.

Hizmetkâr liderlik tarzında liderler; duygudaşlık yapabilen, insanları dinleyen, duygusal olarak onları anlayan ve destekleyen, sıra dışı güce sahip kişiler olarak tanımlanabilir¹²⁵.

Hizmet etmenin ve liderlik etmenin sentezlendiği bu tarzda hizmetkâr liderlerin sahip olduğu niteliklere kendini karşısındakinin yerine koyma, iyileştirme, farkındalık sahibi olmak, kavramsallaştırma, amaca yönelik çalışmak, topluluk inşa etmek, insanların gelişmesine imkân sağlamak gösterilebilir¹²⁶. Hizmetkâr liderler birlikte çalıştıkları insanların çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutarlar ve astlarına olan davranış ile onlardan yüksek motivasyon elde ederek organizasyonun hedeflerine kalpleri ile bağ kurarlar¹²⁷.

Hizmetkâr liderlik; genel bir bakış açısıyla astlarının mutluluk ve refahını ön planda tutan, bunu yaparken toplumun da mutluluğunu göz ardı etmeyen, kazan - kazan stratejisi izlenen anlayıştır¹²⁸.

¹²¹ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s. 219.

¹²² Selin Yetimoğlu, a.g.e. <https://selinyetimoglu.com/2014/06/09/dunya-genelinde-en-yaygin-10-liderlik-stili>

¹²³ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s. 221.

¹²⁴ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e. s. 222.

¹²⁵ Robert Greenleaf, *The Servant as Leader, A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, 1977, s.28.

¹²⁶ İsmail Bakan, İnci Fatma Doğan, Hizmetkar Liderlik, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2012, 2(2), 1-12, s.7.

¹²⁷ Ceylan, a.g.e., s. 130.

¹²⁸ Çetin Bektaş, Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler, *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2016, 2(7), s.50.

1.1.3.2.5. Stratejik Liderlik

Strateji; belirli bir sürede, bir kişinin ya da bir grubun belirlemiş olduğu amaçlara ulaşabilmesi için gideceği yol, uygulayacağı yöntem, alacağı kararlar ve yapacağı hamlelerdir. Globalleşen dünyada firmaların sayılarının artması ile birlikte yeni ortaya çıkan firmalar ayakta kalabilmek için farklı stratejiler geliştirmek zorunda kalmış, stratejiler yarışmaya başlamış ve bu yarış stratejik liderlik kavramının gelişmesine zemin hazırlamıştır. Stratejik planlar ve kararlar ileriye dönük olarak yapılacak işleri planlamanın bir yolu olarak görülse de, aslında bu planlar, geleceğin getireceği fırsatlardan önce bugünün sorunlarını ilgilendirmektedir¹²⁹.

Stratejik olarak davranmak kavramsal bir beceri yeteneği gerektirmektedir. Genellikle örgütlerde üst düzey yöneticilerin bu nitelikte olması beklenmekle birlikte, stratejik karar alma, astlarıyla iletişim kurarak onları yönlendirme, çalışma arkadaşlarını iyi tanıma, risk alma, işletme içinin üstün yanlarını etme ve dışarıda bulunan fırsat ve tehditleri doğru okuma da stratejik bir liderin sahip olması gereken özelliklerdir¹³⁰. Aynı zamanda stratejik liderler değişimin kaçınılmaz olduğunun farkında olarak buna ayak uydurmanın yollarını bulup çevresindeki insanları da bunun gerekliliğine ikna eden, dış ortamda olup bitenleri aralıksız takip eden, çevresiyle sürekli etkileşim halinde olmanın önemini bilen, yeni görüşlere açık olan ve durumun gereklerine göre hareket eden kişilerdir¹³¹.

Stratejik liderlik uygulamalarını üç halka modeli ile açıklayan Adair, ortak amaca ulaşmak, grubu hedefler etrafında toplamak ve insan kaynaklarını geliştirmek üzere liderden üç rol beklendiğini belirterek bunları yedi boyutta ele almıştır¹³²:

- Teşkilatın tamamı adına bir yol belirleme,
- Başarılı bir yöntem izleme,
- Belirlenen yolları uygulayabilme,
- Grubu hedefler etrafında toplayabilme,
- Takım ruhunu öne çıkarma,
- Takımı diğerlerine sosyal açıdan bağlama,
- Bugünün liderlerini belirlerken geleceği garanti altına almak adına yenileri yetiştirmek.

Örgütler rekabet avantajı sağlamak veya mevcut avantajlarını devam ettirmek için gerekli ve uygun stratejilerini bularak, nasıl hareket edeceklerine karar vermek

¹²⁹ Genç, a.g.e. s. 97.

¹³⁰ Bektaş, a.g.e., s. 49.

¹³¹ Yiğitel, a.g.e. s. 26.

¹³² Yıldız Taş, Ali Aksu, Toplam Kalite Yönetimi Ve Stratejik Liderlik, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2011, 5(2), s. 355.

zorundadırlar¹³³. Bunu belirleyecek ve örgüt içerisinde çalışanlara kabul ettirecek kişi de lider olduğundan, liderin belirleyeceği stratejinin başarılı ya da başarısız olması doğrudan örgütün geleceğini tayin edecektir. Liderin alacağı doğru kararlar küreselleşen dünyada örgütün yerinin sağlamlaşmasını sağlayacak iken; alınan yanlış kararlar ise örgütü rekabet şansını yitirerek faaliyetlerini durdurmak zorunda kalmaya kadar götürebilecektir. Bu sebepten söz konusu liderlik yaklaşımında liderden beklenen temel şeyler; durumları başarılı şekilde yönetmek, yetki sınırını aşmamak ve faaliyetleri bilerek ona uygun vizyon ile hareket etmektir¹³⁴.

1.1.3.2.6. Transaksiyonel (Sürdürümcü) Liderlik

1970'lerin sonlarına doğru J. M. Burns tarafından öne sürülen, daha sonra B. M. Bass'in başını çektiği araştırmacılar tarafından geliştirilen yaklaşımın temel aldığı nokta; bir işi yerine getirmek üzere gruba liderlik yapan kişi ve grup üyeleri arasındaki işten kaynaklı kurulan ilişki ve liderin göstereceği davranış tarzlarıdır¹³⁵. Genellikle gelenekçi bir yapıya sahip olan sürdürümcü olarak adlandırılan liderler, geçmişteki olumlu gelenekleri sürdürerek bunların ileriye taşınmasına yardımcı olurlar¹³⁶.

Bu modelde astlar, liderin direktiflerini yerine getirmeleri durumunda olumlu bir geribildirim ve destek ile ödüllendirilirken; liderin direktifleri yerine getirilemez ve azru edilen amaca ulaşamazsa liderin yaptırımları ile karşı karşıya kalacaklardır¹³⁷. Transaksiyonel liderlikte rutin olarak gerçekleştirilen işlerde maksimum verim sağlanması amaçlanır¹³⁸. Lakomski'ye göre transaksiyonel liderlik ile ilgili yapılan teorik çalışmalar neticesinde bu liderlik tipinin üç temel özelliği olduğu belirtilmiştir¹³⁹:

- Liderin önceden belirlenen hedeflere ulaşmaları durumunda çalışanlarına vereceği ödülü nitelendiren “şarta bağlı ödül”,
- Örgütte bir problem ya da hata meydana geldiğinde liderin bu problem ya da hatayı çözmek için harekete geçmesini ifade eden “istisnalarla yönetim (aktif)”,
- Çalışanların özgür bırakıldığı ve bu yönüyle serbest bırakıcı liderlik modelini de anımsatan “istisnalarla yönetim (pasif)”.

Yukarıda belirtilen son özellikte bir problemle karşılaşan lider olaylara hemen müdahale etmez ve çalışanların çözüm bulmasını tercih eder. Yani diğer bir anlamıyla problemler ciddileşinceye kadar lider müdahale etmez. Sürdürümcü

¹³³ Koçel, a.g.e., s. 416.

¹³⁴ Canbolat, a.g.e., s. 64.

¹³⁵ Koçel, a.g.e., s. 695.

¹³⁶ Tengilimoğlu, a.g.e., s. 6.

¹³⁷ Akdemir, a.g.e., s. 58.

¹³⁸ Bakan & Büyükbeşe, a.g.e., s. 75.

¹³⁹ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s. 223-224.

liderler mevcut yapıyı korumak adına çalışanları güdüleyen, ihtiyaçlarına cevap veren, çalışanlara liderlikten çok yönetsel davranışlar sergileyen, sorun çıkmaması için gerekli tedbirleri alan kişilerdir¹⁴⁰. Kontrole çok önem veren sürdürümcü liderler, astlarına karşı konumlarının sağladığı yasal, ceza ve ödül güçlerini kullanırken, onların psikolojik durumlarını önemsemeyerek programlanmış birer robot gibi davranmalarını isterler¹⁴¹.

1.1.3.2.7. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik

Karizmatik liderlikte olduğu gibi dönüşümcü liderlikte astların daha yüksek seviyede başarılı olabilmesi için motivasyona ihtiyacı olduğunu iddia eden, yüzünü geleceğe, yeniliğe ve değişime dönmüş, vizyon sahibi olarak bu vizyonu astlarına kabul ettirmiş bir liderlik modelidir¹⁴². Dönüşümcü liderler; örgüt elemanlarının enerjilerini, taleplerini ve hedeflerini örgütün amaçları doğrultusunda şekillendirerek ortak amaç, inanç ve eşgüdüm oluşturarak grubun yaşam kalitesini arttıran ve bu sayede amaçların gerçekleşmesi için bir sinerji ortaya çıkarmayı başaranlardır¹⁴³.

Dönüşümcü diğer adıyla transformasyonel liderler sadece araştıran ve sorgulayan liderler değildir. Kendine uygun ortam yaratan, yüksek enerjiye sahip, bireyleri grubun ortak menfaatleri doğrultusunda hareket etmesini sağlayan, davranışları ile insanlara belli düşünceleri aşıl原因an kişilerdir¹⁴⁴. Dinamik liderler olarak da adlandırılan dönüşümcü liderlerin genel özellikleri şunlardır:

- İdealleştirilmiş etki ve karizma,
- İlham verici motivasyon,
- Bireysel düzeyde ilgi,
- Entelektüel uyarım

Judge ve Piccolo¹⁴⁵, dönüşümcü liderin dört tip davranış biçiminin olduğunu belirtir. Bunları biraz daha ayrıntılı bir biçimde ifade ederek şu hususları belirtmişlerdir:

- Lider bir işi yaparken belirlemiş olduğu yüksek motivasyon ve ahlaki değerler ile çalışanların saygısını kazanarak kendisine olan bağlılıklarını yükseltir,

¹⁴⁰ Durdağı Akan, Sinan Yalçın, Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, 2015, 6(11), s.125.

¹⁴¹ Güney, a.g.e., s. 417.

¹⁴² Sabri Çelik, Fahri Eryılmaz, Öğretmen Algılarına Göre Endüstri MeslekLisesi Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri (Ankara İli Örneği), *Politeknik Dergisi*, 2006, 9(4), 211-224, s.222.

¹⁴³ Akan, Yalçın, a.g.e., s.45.

¹⁴⁴ Çelik, a.g.e., s. 151.

¹⁴⁵ Timothy Judge, Ronald Piccolo, Transformational and Transactional Leadership: A Meta-analytic test of their relative validity, *Journal of AppliedPsychology(89)*,2004, 755-768, s.760.

- Liderin ortaya koyduğu vizyon, çalışanlarda lidere karşı güveni artırarak onu duygusal olarak takip etme ihtiyacı hissettirir,
- Lider eski varsayımları sorgulayarak yeni bakış açıları getirir ve çalışanları da bu yönde hareket etmesi için güdüler,
- Lider grubunda bulunan her bir çalışanı ile bireysel olarak ilgilenir, onların bireysel gelişimi sağlayacak bir koç gibi davranır.

Dönüşümcü liderlik üzerinde ayrıntılı araştırmalar yapan Bass¹⁴⁶, liderin astları üzerindeki yeteneklerinin gün yüzüne çıkarılması, kendilerine olan güvenlerinin artırılması, motive edilmeleri, değer yargılarının ve inançlarının değiştirilmesi gibi etkilerine karşılık, astların liderin hedeflerini gerçek kılmak gibi pozitif bir tepkiyle karşılık vererek iki taraflı güdülenmenin gerçekleşmiş olduğunu ifade etmektedir¹⁴⁷. Dönüşümcü liderlik çalışanlara vizyon kazandırarak, onları yeniliğin ve değişimin gerekliliğine inandırmak, çalışanların işe karşı olan arzu ve isteklerini kamçılması, orijinal fikir ve çalışmaların ortaya çıkarılmasını sağlaması yönünden faydalıdır¹⁴⁸.

Genellikle organizasyon kültüründe önemli değişiklikler yaparak, astları ile kuvvetli duygusal bağlar kuran, organizasyondan ayrıldıktan sonra bile uzun süre unutulmayan dönüştürücü liderler, hızlı değişim ve belirsizlikler boyunca organizasyonların ayakta kalabilmeleri için büyük önem arz etmektedir¹⁴⁹.

1.2. STRES VE İŞ STRESİ

Stres sözcüğü, Latince “estricia”dan gelmektedir. Stres kavramı 17.yy’da “bela, musibet ve keder” gibi anlamlarda kullanılmıştır. 18 ve 19. Yüzyıllarda ise, kavramın anlamı değişmiş ve “güç, baskı, zor” gibi anlamlarda kullanılmıştır¹⁵⁰. Günümüzde ise iki farklı manada kullanılabilir. Birincisi, insanın ya da başka bir organizmanın tehlike içinde bulunduğu etmenler ya da şartlara göre dengenin bozulduğu bir durumu ifade etmektedir. Diğer anlamı ise organizmanın dengesini bozabilecek tüm etkenleri kapsayacak genişliktedir¹⁵¹. Günlük kullanımda stres esasen bu iki anlamı da barındırmakta ve bireyin kendisini baskı ve tehlikede hissettiği durumlarda psikolojik dengesinin bozulması ve bu dengeyi tesis etmekte zorlandığı “psikolojik hal” anlamında kullanılmaktadır¹⁵².

¹⁴⁶ Bernard Bass, **Handbook Of Leadership: A Survey Of Theory and Research**, Free Press, New York, 1990, s.62.

¹⁴⁷ Cemile Çelik, Önder Sünbül, Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2008, 13(3), 49-66, s.52.

¹⁴⁸ Eren, a.g.e., s. 461.

¹⁴⁹ Ceylan, a.g.e., s. 122-123.

¹⁵⁰ Nezahat Güçlü, Stres Yönetimi, **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2001, 21, 1, 91-109, s.92.

¹⁵¹ Salih Güney, **Davranış Bilimleri**, 9. Baskı, Nobel, 2015, Ankara, s.326.

¹⁵² HasanTutar, **Örgütsel Davranış (Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından)**. 1.Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2016, s.122.

Stres kavramı üzerine araştırmacılar uzun yılladır çeşitli açılardan yaklaşmış ve çok sayıda tanım ortaya koymuşlardır. Stres kavramının daha açık izahı için, stresin tanımlanmasına ilişkin ileri sürülmüş tanımlardan bazıları aşağıya aktarılmıştır:

“Bireyin fizik ve sosyal çevredeki uyumsuz koşullar nedeniyle, bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı gayrettir”¹⁵³.

“Birey-çevre etkileşiminde kişinin uyumunu bozan, kapasitesini zorlayan talepler”¹⁵⁴.

“İnsanların huzuru için bir tehlike olarak algılanan olaylara karşı gösterilen fizyolojik ve psikolojik tepki”¹⁵⁵.

“Fizyolojik veya psikolojik nedenlerden kaynaklanan, insanın sinir sistemini yıpratarak, organizmada gerginlik, dikkat dağınıklığı ve çöküntü şeklinde ortaya çıkan psikolojik gerilimdir”¹⁵⁶.

Farklı tanımlamalardan sonra stres için, kişinin çevresinden veya kendinden kaynaklanan fiziki veya psikolojik etkilerden dolayı, davranışsal ve fiziksel değişime uğramasına neden olan önce psikolojik sonra da fiziksel etkisi görülen güç olarak da tanımlanabilir.

Yukarıdaki tanımlardan hareketle stresin, içsel ve dışsal uyarıcıların ve faktörlerin etkisi ile organizmanın gerilmesine yol açan bir kavram olduğu söylenebilir. Burada örneğin kişinin kendi iç dünyası, hayalleri ya da beklentileri, istek ve arzuları içsel faktörler; ekonomik koşullar, ses, gürültü ve çevrede bireyi tehdit edebilecek her türlü etmen dışsal faktörler kategorisinde değerlendirilebilir. Ancak stresin oluşması için organizmaya (bireye) etki eden bu faktörlerin baskısı bireyin üstesinden gelmekte zorlanacağı ölçüde olması gerekmektedir. Böyle olunca fizyolojik ya da psikolojik gerginlik yani stres oluşur. Aksi takdirde eğer birey çevresel taleplere kolaylıkla cevap verebiliyorsa bu durum strese yol açmaz.

Stres günlük dilde her ne kadar çoğu durumda olumsuz olarak algılanmakta ve kullanılmaktaysa da esasen bireyin harekete geçebilmesi için belli düzeyde stresin olması gerekmektedir. Aksi takdirde kişiyi harekete geçirecek, güdüleyecek (motive edecek) içsel bir uyarıcı olmayacağı için birey günlük ya da iş yaşamında daha düşük performans sergileyecektir. Bu bakımdan stresin ideal seviyede (ne aşırı fazla, ne de aşırı az) düzeyde olması gerekmektedir. Stresin, zihinsel ve

¹⁵³ Doğan Cüceloğlu, **İnsan ve Davranış Psikolojinin Temel Kavramları**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1994, s.321.

¹⁵⁴ Nurgül Yılmaz, Stres ve Stresle Başa Çıkma, Hacettepe Üniversitesi Öğrenci Sağlık Hizmetleri, Psiko-Sosyal Destek Hizmetleri,

http://www.sksdb.hacettepe.edu.tr/PDR/Stresle_Basa_Cikma.pdf (Erişim Tarihi: 19.09.2018).

¹⁵⁵ şerif şimşek, vd., **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. 7. Baskı. Gazi Kitabevi, Ankara, 2011, s.329.

¹⁵⁶ Tutar, a.g.e., s.122.

fiziksel kaynakları tüketen menfi bir yanı olduğu gibi, makul düzeyde stresin kendimizi keşfetmemize, potansiyelimizi kullanmamıza ve gelişmemize yardımcı olmaktadır¹⁵⁷. Duygusal açıdan belli ölçüdeki bir uyarılmışlık hali yapılacak işe olan ilgiyi arttırmaktadır. Bu nedenle bir miktar stresin normal işlevlerimiz için gerekli olduğunu söylemek mümkündür. Fakat aşırı stresin fizyolojik ve psikolojik açıdan olumsuz etkileri görülebilmektedir¹⁵⁸.

1.2.1. İş Stresi

Geçmiş dönemlerden farklı olarak günümüzün gelişmiş sanayi toplumları gerek iş yaşamında gerekse toplum yaşamında daha fazla stres yaratmaktadır. Çünkü günümüzün modern toplumları, çalışma ve sosyal yaşama büyük bir hız ve hareketlilik getirmiştir. Böylesine yoğun ve yüksek tempolu bir ortamda yaşayan insanların çağın gerçeği olan stresle karşılaşması kaçınılmaz olmaktadır. Sanayi ve çalışma yaşamının meydana çıkardığı birçok sorunun içinde yöneticilerin, bilim adamlarının ve araştırmacıların en çok ilgisini çeken konulardan birisi strestir. Son derece hızlı değişim ve gelişim süreci içinde günümüz örgütlerinin başarılı olması yöneticilerinin doğru ve yerinde karar verebilmesine bağlıdır. Ancak bazı yöneticiler bu konularda başarı elde edememektedir. Bu, kişisel bir takım sebeplerden olabileceği gibi iş stresinden de kaynaklanmaktadır. Bu bakımdan stres konusu örgütler açısından detaylıca incelenmesi gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır¹⁵⁹.

Örgütlerde stres etkin bir şekilde yönetilmezse örgüt için olası pek çok olumsuz sonuç beraberinde gelebilmektedir. Örgütlerde yüksek stres seviyesi yaşayan çalışanlarda; işe geç gelme, devamsızlık düzeyinin yükselmesi, mesai arkadaşları ile yaşanan sorunlar, şikâyetlerin artması ve performans düşüklüğü gibi hususlar yaşanmaktadır. Tüm bu olası sonuçlar sadece çalışanın kendisini değil, örgütün tamamını ve özellikle çalışanın yakın iletişimde bulunduğu mesai arkadaşlarını ve müşterilerini de etkileyebilmektedir. Bu sebeple örgütlerde stresin etkin yönetimi gerekmektedir. Aksi takdirde stresle lazım gelen mücadele yapılmadıkça etkileri sadece bireysel kalmayacak, örgüt içindeki diğer çalışanlar üzerinde de “domino etkisi” yapacaktır¹⁶⁰.

İnsanlar genellikle çalışma ortamında strese maruz kalmaktadırlar. Aşırı ışık, ses, yoğun iş yükü, aşırı sorumluluk, sıkı kontrol, müşteri beklentilerine cevap

¹⁵⁷ Şimşek vd., a.g.e., s.329.

¹⁵⁸ Yılmaz, a.g.e., (Erişim Tarihi: 19.09.2018) http://www.sksdb.hacettepe.edu.tr/PDR/Stresle_Basa_Cikma.pdf

¹⁵⁹ Güney, a.g.e., s.325

¹⁶⁰ Ufuk Durna, “Üniversite öğrencilerinin stres düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi”, *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2006, 20:1, 319-341, s.323.

verebilme kaygısı, işleri zamanında ve beklenen yönde bitirebilme çabası gibi hususlar örgütlerde stresin yaşanmasına neden olur¹⁶¹. Dolayısıyla belirtilen bu etmenlerin tamamı işten kaynaklı stresin yani iş stresinin artmasına neden olmaktadır.

Birey çalışma yaşamına girdikten sonra zamanının büyük bir bölümünü iş ve işle ilişkili konularda geçirmektedir. Böyle olunca işe bağlı stres hem örgütsel süreçleri hem de bireyin günlük yaşamını olumsuz etkileyebilmektedir. Dolayısıyla iş stresi denildiğinde esasen çalışma yaşamına bağlı olarak bireyde meydana gelen stres ifade edilmektedir. İş stresinin temel nedeni çalışma yaşamının talepleridir. Bunlar¹⁶²:

- Yoğun ve tempolu çalışma saatleri,
- Örgütteki pozisyon gereği kritik işler yapmak,
- İş yükünün fazla olması,
- Örgütsel yapı ve uygulamalardaki aksaklıklar ve sorunlar,
- Adil bir ücret sisteminin olmaması,
- İş güvencesinin az olması,

Gibi nedenler, çalışma yaşamından kaynaklanan iş stresinin temel nedenleridir.

İş stresi birçok örgütsel stres faktörlerine bağlı olarak gelişse de yine bireysel birtakım özelliklere bağlı olarak, aynı koşullarda çalışmalarına rağmen bazı çalışanların iş stres düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu bireysel hususlar arasında bireyin kişiliği, işe bağlı olarak cinsiyeti ve yaşı gibi etmenler yer almaktadır. Aşağıda stresin nedenleri başlığı altında stresin örgütsel nedenleri esasen iş stresinin nedenlerini de kapsadığı için, bu başlık altındaki açıklamalar özetle sunulmuştur.

1.2.2. Stresin Nedenleri

Organizmayı strese maruz bırakacak birçok etmeden bahsetmek mümkündür. Bu çalışmada daha ziyade iş stresi üzerine odaklanıldığı için stresin nedenleri üç ana boyut kapsamında ele alınacaktır. Bunlar çevresel faktörler, örgütsel etmenler ve bireysel etmenlerdir. Aşağıda her biri ana hatları ile açıklanmıştır.

¹⁶¹ Şimşek vd., a.g.e., s.329.

¹⁶² Güney, a.g.e., s.328.

1.2.2.1. Çevresel Faktörler

Çevresel faktörler altında esasen tüm örgütleri ve bireyleri saran makro çevre unsurları yer almaktadır. Makro çevre unsurları ise politik, ekonomik, sosyo-kültürel ve teknolojik faktörlerdir. Söz konusu temel makro çevre bileşenleri oldukça dinamik bir yapıda olup gerek örgütleri gerekse bireyleri yakından etkileyebilmektedir. Çevresel faktörler içerisinde insanı en fazla strese maruz bırakan durum ise belirsizliktir. Beklenmedik, ani değişimler bireyde gerginliğe yol açmaktadır. Bununla birlikte ekonomik belirsizlikler hem iş yaşamında hem de günlük yaşamda bireyin stres düzeyinin yükselmesine neden olan durumlardan biridir. Örneğin örgütsel küçülme uygulaması çalışanların stresini artıran önemli bir etmendir. Bununla birlikte ülkeler arası politik süreçlerin işleyişinde yaşanan birtakım sorun ya da belirsizliklerde genel olarak bireyin stresini artıran hususlardandır. Yenilikler ve teknolojik gelişmeler de örgütsel ortamda çalışanların stres düzeyini artırabilecek önemli etkenlerdendir. Çünkü bazı otomasyon teknolojileri, bilgisayarlar, robotlar ve benzeri teknolojik aletler bireyin stres düzeyini artırabilmektedir. Bu faktörlere ek olarak küreselleşme ile birlikte modern sanayi toplumunun etkisinin örgütlere, toplumlara ve çalışanlara etkisi, günümüzde stresin yoğun düzeyde yaşanmasının temel nedenlerindedir. Çünkü geçmişe kıyasla iş, insan hayatında daha merkezi bir yerdedir. İnsanlar daha fazla kazanmak, daha iyi bir işe sahip olmak, büyük şehirlerde erken saatlerde işe yetişmek, iş vasıtasıyla daha fazla statü elde etmek için ömürlerinin büyük bir bölümünü çalışma yaşamına bağlı birçok faktörün etkisi altında geçirmektedirler. Bu durum ise bazılarında göre “modern çağın hastalığı” olarak adlandırılan stresin, toplumdaki birçok birey için kaçınılmaz bir hal almasına zemin oluşturmaktadır.

1.2.2.2. Bireysel Stres Faktörleri

Stresin bireysel nedenleri arasında uluslararası literatürde en çok vurgulanan husus kişiliktir. Kişilik özellikleri içerisinde de A Tipi kişilik özelliklerinin strese ilişkili olduğu vurgulanmaktadır¹⁶³. A Tipi kişilik 1950’lerde kardiyolog olan Dr. Friedman ve Dr. Rosenman’ın kalp hastalarının davranışlarını incelemeleri sonucunda geliştirilmiş bir kişilik tipolojisidir. Muayenehanenin koltuklarını tamire gelen işçilerin alışılmışın dışında burada yer alan koltukların ortadan değil de uç kısımlarından aşındığını gözlemlemişlerdir. Bunun üzerine Friedman ve Rosenman bazı hastaların davranışlarını gözlemlemiş ve bu kişilere A Tipi kişilik özelliklerine sahip bireyler demişlerdir. Kavram 1990’lı yıllara kadar pek ilgi görmemiş daha sonra psikolojinin

¹⁶³ Ufuk Durna, “Stres, A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi*, Celal Bayar Üniversitesi, 2004, 11:1, 191-206, s.195.

birçok alanında yaygın bir şekilde incelenmeye başlanmıştır. Friedman ve Rosenman koltukların uç kısımlarının aşınmasının sebebinin kalp hastalarının “her an çağırılmayı bekleyen, koltukta rahatça oturup sırasının gelmesini beklemekten ziyade her an çağırılabilirim düşüncesiyle, koltuğun uç kısmına oturan, tezcanlı ve aceleci” kişiler olduğunu gözlemlemiştir. Araştırmacılar bu kişilerin tersine rahat, sakin, kolay kolay strese girmeyen kişileri de B Tipi kişilik özelliği olarak adlandırmıştır.

A Tipi kişilik özelliklerine sahip kişiler aceleci, tezcanlı, kısa sürede başarması zor birçok hedef belirleyen, rekabetçi, sürekli kendini zaman baskısı altında hisseden bireylerdir. Bu kişiler çoğu durumda benmerkezcidir. Konuşma sırasında sürekli olarak konuyu kendi ilgi duydukları alana çekmeye çalışırlar. Bir işi yaparken keyif almaktan ziyade bir an evvel bitirmeyi arzu ederler. Rekabetçi kişiliklerinden ötürü sürekli olarak elde ettikleri sonuçları çevresindeki insanlarla kıyaslarlar ve sürekli bir adım önde olmak isterler. Daha fazla para, güç ve prestij elde etme istekleri çok fazladır¹⁶⁴.

Yukarıdaki açıklamalara ek olarak A Tipi kişilik özelliğine sahip bireylerin genel özellikleri aşağıda sıralanmıştır:

- Az zaman dilimine fazla işler sığdırma eğilimi,
- Hızlı göz kırpma ve tike benzer kaş kaldırma,
- Dakikliğe son derece fazla önem verme,
- Kendisinin aslında daha iyi ve daha hızlı yapabileceğini düşündüğü işleri başkaları daha yavaş yaptığını görünce, onları izlerken sabırsızlanma,
- Keyfine oynanan oyunlarda bile hep karşı tarafı yenme ya da oyunu kazanma isteğinde olma,
- Başarıları niteliksel ölçütlere göre değil de niceliksel ölçütlere göre değerlendirme,
- Konuşma esnasında el kol hareketlerini sık kullanma,
- Konuşurken dudak ısırma, kafa sallama, masaya vurma ve yumruk sıkma gibi davranışsal örüntüleri nispeten yoğun sergileme,
- Trafikte, ya da herhangi bir yerde önünde olan kişilerin daha hızlı olabileceğini düşünüp sabırsızlanma ve buna bağlı olarak çabuk öfkelenme,
- Birden çok şeyi aynı anda yapmaya ya da düşünmeye çalışma.

¹⁶⁴ James Thomas Kunnanatt, “Type A Behavior Pattern and Managerial Performance: A Study Among Bank Executives in India”, *International Journal of Manpower*, 2003, 24, 6, 720-734, s.729.

Yukarıda temel özellikleri sıralanan A tipi kişilik eğilimi yüksek olan bireylerin strese daha yatkın olduğu tespit edilmiştir¹⁶⁵. Çünkü bu kişiler ortalama bir bireyden daha çok iş ve zaman odaklıdır. Herhangi bir işi zevk alarak bitirmek yerine bir an evvel bitirip başka işlere başlama eğilimindedirler. Bu durum ise sürekli olarak panik halinde ve gergin bir yaşam sürmelerine neden olmaktadır. Bunun sonucunda ise stres kaçınılmaz bir hal almaktadır. Bu durum ise bu kişilerin sağlıklarını olumsuz etkilemektedir. Böylesine hızlı bir yaşam en çok da kalp sağlığını olumsuz etkilemektedir. Zaten bu kişilik özelliğinin ortaya atılması da yukarıda da belirtildiği üzere, kalp hastaları örneğinde gelişmiştir.

A tipi kişilik özelliklerine ek olarak birey kaynaklı çeşitli stres nedenlerinden bahsetmek mümkündür. Bunlar orta yaş bunalımı, yaşlanma, aile sorunları, kişinin herkesi memnun etmeye çalışması, güç elde etme arzusunun yüksek olması, çok çalışmak gibi bireysel faktörler de kişinin stresini artırabilmektedir. Aşağıda bu faktörler kısaca açıklanmıştır¹⁶⁶:

Orta yaş bunalımı: Orta yaş bunalımına bazı araştırmacılar “erkek menopoza” da demektedir. Orta yaş bunalımı genelde 35-45 yaşları arasında görülür. Her beş erkekten biri, bu bunalımdan hiçbir zaman tamamen kurtulamamaktadır. Bu yaşlarda kişi ne çok genç ne de yaşlıdır. 20’li yaşların fiziksel enerjisinin azaldığını hissetmeye başlar. Normal şartlar altında bu yaşlarda kişi evlenmiş ve çocuk sahibi olmuştur. Bu durum beraberinde birçok olumlu şeyi getirirse de kişi artık 20’li yaşların vermiş olduğu özgürlük ruhu ile hareket edemez. Bu bakımdan genel olarak bakıldığında bu dönemde kişinin sorumluluklarının artması ve enerjisinde meydana gelen kısmi düşüş birçok erkekte ortalamanın üstünde stres oluşmasına neden olabilmektedir.

Yaşlanma: Yaşlanmanın kişinin stres düzeyi üzerindeki etkisi tartışmalıdır. Kişi yaşlandıkça hayattan alacağı tatlıları alıp, olgunlaşıp daha sakin bir yaşam sürme eğilimine gidebilir. Dünya hırslından uzaklaşarak kendini içsel olarak huzura kavuşturacak aktivitelere yönlenebilir. Ancak bununla birlikte yaşlanma bazı durumlarda aşırı bir stres kaynağı olabilir. Enerjisi iyice azalmış kişi, gençlik yıllarını arzu ile hatırlayıp, hali hazırda içinde bulunduğu zorlukları ve bazı durumlarda (özellikle de yalnız yaşıyorsa) yaşadığı çaresizliği düşünerek, depresif eğilimler sergileyebilir ve stres düzeyi artabilir.

Aile sorunları: Aile ile iş birbirine karşılıklı bağımlı iki ayrı durumdur. Kişinin aile yaşantısı iş yaşantısını da yakından etkilemektedir. Ailesinde maddi sıkıntılar yaşayan, eşiyile uyum problemi yaşayan kimselerin potansiyel olarak gerginlik

¹⁶⁵ Durna, a.g.e., s.193.

¹⁶⁶ Tutar, a.g.e., s.122.

düzeyi daha fazladır. Aksine ailesinde huzurlu ve mutlu, eşyle ve çocuklarıyla uyumlu bir yaşam süren, maddi açıdan sıkıntı yaşamayan kişilerin stres düzeyinin daha düşük olması beklenir.

Kişinin herkesi memnun etmeye çalışması: Kimseye hayır diyememek aslında en çok kişinin kendisine zarar veren bir davranışsal örüntüdür. Başkalarını kırmamak, başkalarına bağımlı olmak, başkalarına hayır diyebilecek öz güvene sahip olmamak ya da duygusal zekâ düzeyi çok yüksek olduğu için bir türlü karşı tarafı incitmemek güdüsüyle “hayır” diyememek birey için önemli bir stres kaynağıdır. Kişi normal şartlar altında zaman, enerji, para gibi önemli kaynaklar açısından yetersiz olduğu bir talep karşısında, bu talebi yerine getiremeyeceğini belirtmesi gerekir. Çünkü stresin oluşmasında en önemli etkenlerden biri taleplerle kaynakların uyumsuzluğudur. Eğer talebi karşılayacak kaynak yeterli değilse bunun nihai sonucu kişinin stres düzeyinin artmasıdır.

Güç elde etme arzusunun yüksek olması: Güç elde etme arzusu insan olmanın doğal bir sonucudur. Bir baba, evinde otorite sahibi olmayı, bir öğretmen, sınıfta güç sahibi olmayı, bir yönetici, astları nezdinde bir lider takipçileri tarafından güçlü görünmeyi ister. Esasen bu istekler normaldir. Ancak bazı kişilerin hayatına yön veren eylem ve davranışların büyük bölümü “güç elde etme” ya da “mevcut gücü artırma” üzerine gerçekleşmektedir. Kişi iş ve sosyal yaşamında son derece kontrollü, insan ilişkilerinde oldukça planlı, sistematik ve taktiksel ilişkiler ağı kurabilmektedir. Buradaki temel amaç kişinin güç alanının genişletilmesi ve güç miktarının artırılmasıdır. Özellikle narsist ve makyavelistler kişilerde güç arayışı ortalama bir bireyden daha fazladır. Birey sosyal ve iş yaşam süreçlerinde bu derece güç odaklı olunca, sürekli ve sistematik bir şekilde çevresini analiz etmek ve uygun taktiklerle güç elde etmeye çalışmak durumunda kalmaktadır. Bu durum ise, kendi halinde güce makul düzeyde ihtiyaç duyan birine göre kişinin daha çok stres yaşamasına neden olmaktadır.

Çok çalışma: Çok çalışmak her zaman için stres düzeyini artıracak diye bir genelleme yapmak mümkün değildir. Çünkü çok çalışmanın nedeninin sorgulanması gerekir. Kişi eğer işini sevdiği için, ya da dönemsel bir işi yetiştirmek için çok çalışıyorsa, ya da ailesini geçindirmek için çok çalışıyorsa bu durum normal şartlar altında kişide normalin üzerinde bir stres düzeyine yol açmaz. Çünkü nasıl ki kişi sevdiği bir işi yaparken, sevdiği bir yeri ziyaret ederken ya da sevdiği kişilerle, keyif aldığı aktiviteleri yaparken zamanın nasıl geçtiğini dahi anlamıyorsa, kişi işini coşku, istek ve arzu ile yaparken genel olarak stres düzeyinin yükselme ihtimali düşüktür. Çünkü burada dışsal baskılardan ziyade kişi içinden geldiği için, mutlu ve huzurlu olduğu için, içsel olarak kendini güdülediği için çok çalışmaktadır. Benzer şekilde

çok çalışmak sadece dönemsel bir işi yetiştirmek içinse yine burada oluşan stresin kişiyi kısa süreliğine etkileme potansiyeli olduğu için burada stres düzeyinin uzun vadeli bir Şekilde yüksek olmasını beklemek mümkün değildir. Ancak kişinin esasen sevmeyerek, istemeyerek dışsal koŐullardan ötürü çok çalışması potansiyel bir stres kaynağıdır.

1.2.2.3. Örgütsel Nedenler

Örgütlerde birçok stres kaynağı vardır ve bazı örgütsel uygulamalar çalışanların stresini ortalamanın üzerine çıkarabilmektedir. AŞağıda temel bir takım örgütsel stres kaynakları ana hatları ile açıklanmıştır.

Örgütsel yapı: İŞletmeler küçük olunca genelde ast üst ilişkisi çok sık görülmez, özellikle mikro ölçekli işletmelerde bunun yaŐanma ihtimali daha düşüktür. Dolayısıyla  alıŐanlar birbirini yakından tanıma Şansına sahip olur. Bu bakımdan küçük ya da mikro işletmelerde, örgütsel yapı kaynaklı stres yaŐanma ihtimali düşüktür. Ancak  rg tler giderek büyüdükçe, departmanlaŐma ve farklı kademeler ortaya çıkmak zorunda kalmaktadır. Bu durum ise örgütsel hiyerarŐinin dikleŐmesine ve örgütsel yapının giderek daha karmaŐık hale gelmesine neden olmaktadır. Bu durumda işletme sahibinin işletme üzerindeki kontrolü aksamakta, işletmede iletişim sorunları artmakta ve kararların niteliği düŐebilmektedir. Buna bağlı olarak da verimlilik azalabilmektedir. Esasen buradan çıkarılan sonuç, örgüt yapısı büyüyüp daha karmaŐık bir hal aldıkça bu durum potansiyel olarak stres düzeyini artırmaktadır. Çünkü büyüklük, kontrol kaybı, kişilerin birbirlerini tanımaması, iletişim aksamaları gibi temel sorunları artırıcı bir etkiye sahip olabilmektedir¹⁶⁷. Örgütsel yapı ve stres iliŐkisine dair üzerinde durulması gereken bir diğer husus, her durumda örgüt büyüdükçe stresin doğrusal olarak artacağının söylenmesinin doğru olmayacağıdır.  nk   rg t büyüyüp, örgüt içerisinde yapı ve iletişim kanalları doğru ve etkin bir Şekilde iŐlerse, bu durumda karmaŐıklıĐın yol açtığı stres faktörleri de ortadan kalkabilir. Bu bakımdan stres ve örgütsel yapı arasındaki iliŐkide, örgütsel yapının ne derece günümüz ve örgütsel koşullara uygun bir Şekilde tasarlandığı önemlidir.

İŞin kendisi: Bazı meslekler doğaları gereği daha streslidirler. Örneğin cerrahlık, teknik direktörlük, hava trafik kontrolörlüğü doğaları gereği stresli iŐlerdir. Yine polis memurluğu madencilik gibi işler de stresli iŐlerdir¹⁶⁸. Bu bakımdan işin kendisi çoğu durumda çalışma saatleri, koşulları, değişkenlik ve barındırdığı risk gibi faktörlere göre ortalama üzerinde stresli bir hale gelebilmektedir. Forbes'in

¹⁶⁷ Jackie Lohrey, "What Are the Causes of Stress in an Organization?" <https://bizfluent.com/facts-5612348-causes-stress-organization-.html> (Erişim tarihi: 23.11.2018)

¹⁶⁸ Durna, a.g.e., s.323.

araştırmalarına göre en stresli ilk on iş şu şekildedir; Askerlik, itfaiye eri, pilot, polis, etkinlik düzenleyiciler, gazetecilik, özel sektörde üst düzey yöneticilik yapanlar, kamuda üst düzey yöneticilik, taksi şoförlüğü, spikerlik meslekleri şeklinedir. Söz konusu mesleklere bakıldığında dakiklik ve hatasızlık gerekliliği önemli bir stres kaynağıdır. Örneğin spikerlik mesleğinde kişinin yapacağı olası bir hata, dil sürçmesi ya da istem dışı argo kelime kullanımı gibi istenmeyen durumlar kişinin stres düzeyinin yüksek olmasına neden olabilir. İşin kendisinde stres oluşturan bir diğer unsur ise risktir. Özellikle silah kullanımının zorunlu olduğu veya kişinin ölüm riskinin yüksek olduğu askerlik, polislik, madencilik gibi işlerin stres düzeyi daha yüksektir.

Örgütsel değişim: Örgütlerde ve sosyal yaşamda değişimin kaçılmaz olduğu bir gerçek olsa da örgütlerde meydana gelen değişim her zaman istenilen sonuçlara yol açmayabilir. Özellikle beklenmedik bir şekilde; örgütsel yapı, süreç ve uygulamalarda değişikliğe yol açacak kararlar çalışanlar üzerinde strese yol açabilmektedir. Özellikle değişim; çalışanların alışkanlıklarından vazgeçmesi, işlerini kaybetme risklerinin artması, daha az gelir elde etmeleri, çalışma koşullarının kötüleşmesi gibi sonuçlara yol aıyorsa, bu durum çalışanlar için önemli bir stres kaynağı olarak karşımıza ıkmaktadır¹⁶⁹.

İş güvenliği: İş stresi ile ilişkili bir diğer örgütsel faktör iş güvenliğidir. İş güvenliği iki temel açıdan ele alınabilir; bunlardan ilki kişinin örgütsel ortamda işini icra ederken kişinin sağlığının riske girmesi durumudur. Öte yandan iş kaybetme riski ya da iş kaybetme korkusu da çalışanların stres düzeyini yükselten önemli bir örgütsel etkindir. Kişi çalıştığı kurumda geleceğe güvenle bakamıyorsa ve her an işten çıkarılma ihtimalinin varlığını düşünerek çalışmaya devam ediyorsa, stres düzeyi yüksek olacaktır. Bu da nitekim çalışanların hem işlerinden duydukları tatmini hem de genel olarak mutluluk düzeyini olumsuz etkileyecektir¹⁷⁰. Özellikle Türkiye rnekleminde konu ele alındığında iş güvencesinin nispeten daha iyi seviyede olduğu kamu sektöründe, çalışanların özel sektör çalışanlarına göre hem işlerinde hem de günlük yaşamlarında daha mutlu olduğu tespit edilmiřtir¹⁷¹.

İş yükü: İdeal bir çalışma ortamı için iş yükünün kişinin kaynakları ile uyumlu olması gerekmektedir. İş yükünün kişinin yapabileceğinden aşırı ya da fazla olması iş stresini olumsuz etkileyen bir durumdur. İş yükünün çok düşük olması da kişide monotonluğa ve can sıkıntısına yol aacaktır. Dolayısıyla verimli bir çalışma ortamı

¹⁶⁹ Lohrey, a.g.e., <https://bizfluent.com/facts-5612348-causes-stress-organization-.html> (Erişim Tarihi: 23.11.2018)

¹⁷⁰ Durna, a.g.e., s.325.

¹⁷¹ Emrah zsoy vd. "Who are Happier at Work and in Life? Public Sector versus Private Sector: A Research on Turkish Employees?". *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences*, 2014, 1, 2, 148-160, s.153.

ve çalışan sağlığı için iş yükünün optimal seviyede olması gerekmektedir¹⁷². İş yükünün, miktar ve özellik açısından ele alınıp incelenmesi gerekmektedir. Miktar açısından, kişinin yapabileceğinden çok iş yüküne sahip olmasını ifade etmektedir. Kişi işinde oldukça yetenekli ve yeterli olabilir ancak zaman baskısı altında çalışma, dinlenme molalarının yetersizliği, bireyin zaman ve enerjisine uygun düşmeyen iş yükleri bireyin işinde yaşadığı stresin artmasına neden olmaktadır. Özellik açısından iş yükü ise işin bireyin yetkinlik ve becerisinin üstünde olmasıdır. Burada miktar temelli iş yükünde olduğu gibi zaman ve dinlenme koşullarındaki yetersizlikten ziyade bireyin ilgili işi yapmasında fiziksel ya da zihinsel yetersizliğinden kaynaklanan iş yükü fazlalığı vurgulanmaktadır¹⁷³.

Monotonluk: Özellikle son dönemlerde teknolojik gelişmelerin hızlanmasıyla birlikte giderek yaygınlaşan otomasyon, örgütlerde insan gücüne olan ihtiyacı giderek azaltmaktadır. Bu durum ilk bakışta örgütler açısından verimlilik artışı için önemli bir girdi olarak değerlendirilmektedir. Ancak bu otomasyon teknolojisinin örgütlerde gerek sosyal süreçlerin zayıflaması gerekse monoton çalışma koşullarını doğurması gibi nedenlerden dolayı bazı sorunların çıkmasına yol açmaktadır. Özellikle bazı işlerde çalışanlardan beklenen sadece makinaların etkin yapamadığı basit bir takım psikomotor davranışların birey tarafından sergilenmesidir. İlk bakışta kolay bir eylem gibi görünse de birey aylarca hatta yıllarca aynı psikomotor (bedensel) hamleleri yaptıkça, yani iş giderek tekdüzeleştikçe bu durum kişide gerilim yaratabilmektedir. Söz konusu monotonluk ise işten duyulan doyumunu azaltmakta ve işten kaynaklı stresi artırabilmektedir¹⁷⁴.

Yönetim felsefesi: Yönetim felsefesi, örgütlerde üst düzey yöneticilerin ve işletme sahiplerinin örgütü bir bütün olarak nasıl ele aldıkları, çalışanlarla ve paydaşlarla olan iletişim ve etkileşimlerinin nasıl olması gerektiğine dair, ilke, değer ve inançları ifade etmektedir. Yönetim felsefesinde en kritik husus para kazanmak, diğer unsurlar daha geri planda ise bu durumda çalışan odaklı olunmaktan ziyade para odaklı olunacaktır. Bu ise çalışanların kuruma yönelik bağlarını, güvenlerini olumsuz etkileyecek ve stres düzeylerini artıracaktır¹⁷⁵.

Ücret yetersizliği: Ücret iki temel açıdan çalışanlar için önem arz eden bir konudur. Bunlardan ilki gelir elde etmedir. Birey kendisinin ve bakmakla yükümlü olduğu kişilerin temel ihtiyaçlarını karşılama, onlara huzurlu ve güvenli bir gelecek inşa etme amacıyla çalışır. Ücretin ikinci önemli yanı ise, kişinin emeğinin karşılığını

¹⁷² Durna, a.g.e., s.325.

¹⁷³ Güney, a.g.e., s.331.

¹⁷⁴ Güney, a.g.e., s.332.

¹⁷⁵ Lohrey, a.g.e., <https://bizfluent.com/facts-5612348-causes-stress-organization-.html> (Erişim Tarihi: 23.11.2018)

alması duygusudur. Kişi yapmış olduğu işte harcadığı, zihinsel ve fiziksel enerjinin ve zamanın karşılığını almak ister. Eğer bunun karşılığını alma konusunda haksızlık, adaletsizlik, kesinti, gecikme gibi durumlar algılsa hem örgüte yönelik tutumu olumsuzlaştırır hem de strese neden olur¹⁷⁶.

Pozisyon gücü: Örgütlerde çalışanlar açısından kritik kararlar olan terfi, ücret dağılımı, işe alım, işten çıkarma, transfer gibi kararların kurumsal bir yapı içerisinde insan kaynakları departmanı vasıtasıyla yürütmek yerine; işletme sahibinin ya da sınırlı kişilerin bu kararları kendi başlarına alma eğilimi genel olarak çalışanların ve örgütün stresini artıran önemli bir faktördür. Çünkü çalışanlar yapmış oldukları işin sonuçlarına göre değil de işletme sahibinin ya da işletmedeki sınırlı birkaç kişinin subjektif yargılarına göre kendileri hakkında karar verildiğini düşünebilmektedir. Bu durum ise sadece iş stresinin değil aynı zamanda örgüte ve yöneticiye yönelik tutumların da negatif hale gelmesine neden olabilmektedir¹⁷⁷.

1.2.2.4. Stresin Belirtileri

Stresin belirtileri aynı zamanda stresin organizma üzerinde oluşturduğu etkileri de kapsamaktadır. Bu bakımdan bu başlık altında hem stresin belirtileri hem de bir bakıma stresin sonuçları ele alınacaktır. Organizmanın strese karşı tepkisine “genel uyum sendromu” denir. Genel uyum sendromu; “tehlike, direnme ve bitkinlikten” oluşan üç temel evreyi içerir¹⁷⁸.

Tehlike evresi: Tehlike evresinde en sık karşılaşılan belirtiler şu şekildedir¹⁷⁹:

- Kan şekerinde yükselme S Kasların gerginleşmesi,
- Sıkıntı endişe ve korku duygularının yükselmesi S Kalp atışında ve solunumda hızlanma,
- Gürültüye karşı aşırı hassasiyet gösterme,
- Ağızda kuruluk,
- İştahsızlık, bitkinlik,
- Baş, göğüs ve kas ağrılarının ortaya çıkması,
- El ve ayaklarda terleme,
- Bulantı, kusma, mide, bağırsak ve sindirim bozuklukları,
- Konuşmada zorluklar yaşama, çok az ya da çok fazla konuşma,
- Uykuda konuşma, yürüme ya da dış gıcırdatma.

¹⁷⁶ Güney, a.g.e., s.332.

¹⁷⁷ Lohrey, a.g.e., <https://bizfluent.com/facts-5612348-causes-stress-organization.html> (Erişim Tarihi: 23.11.2018)

¹⁷⁸ Şimşek vd., a.g.e., s.201.

¹⁷⁹ Şimşek vd., a.g.e., s.330.

Görüldüğü gibi bu aşamada organizma ağırlıklı olarak fiziksel açıdan birçok olumsuz sinyalleri göstermeye başlar. Bu aşamada ortaya çıkan tepkilerin yoğunluğu ve süresi bireyin maruz kaldığı stres faktörüne ve bireyin kişiliğine bağlı olarak farklılaşmaktadır. Ancak genel olarak ellerde terleme, kasların gerilmesi, vücudun normal akışında sarsılma, homostatik dengenin bozulması gibi temel fizyolojik reaksiyonlar stresin tehlike evresinde başka bir deyişle başlangıç evresinde ağırlıklı olarak görülen tepkilerdir. Bu evre genel olarak organizmanın gerilmesine neden olarak dışsal ya da içsel uyarıcıların algılanmasıyla başlar ve stresin de başlangıç evresini ifade eder.

Direnme evresi: Organizmaya içsel ya da dışsal uyarılar aracılığı ile ulaşan stresörlerin (stres faktörleri), bu evrede üstesinden gelinmeye çalışılır. Eğer organizma bu evrede stresin yol açtığı ağırlıklı olarak fizyolojik olan tepkileri yönetmeyi başarabilirse vücudun dengesi sağlanır ve bir sonraki evreye geçilmez. Ancak eğer birey bu stres faktörlerini yönetmeyi başaramaz ya da stres faktörlerinin etkileri giderek yoğunlaşırsa bu evrede artık fizyolojik etkilere ek olarak psikolojik etkiler (korku, kaygı, endişe) artarak organizmayı sarmaya devam eder¹⁸⁰.

Bitkinlik aşaması: Birey (organizma) bu aşamada stresörleri yönetemediği için artık stres faktörleri organizmada giderek şiddetlenen psikolojik ve fizyolojik etkiler oluşturmaya başlar ve bu aşamada artık çoğu durumda dönüşü zor olan baş ağrıları, ülser, yüksek kan basıncı gibi organik bozukluklar ortaya çıkar¹⁸¹.

Stresin belirtileri bazı kaynaklarda fiziksel, davranışsal ve psikolojik belirtiler başlıkları altında ele alınmaktadır. Buna göre fiziksel belirtiler ağırlıklı olarak tehlike evresinde, davranışsal belirtiler direnme evresinde ve psikolojik belirtiler ise bitkinlik evresinde görülmektedir. Stresin fiziksel belirtilerinde en sık karşılaşılan durumlar; tansiyon yüksekliği, terleme, sindirim bozukluğu, nefes darlığı, baş ağrısı, yorgunluk, alerji ve mide bulantısı gibi fizyolojik tepkilerdir. Stresin davranışsal belirtilerinde en sık karşılaşılan durumlar; uykusuzluk, iştahsızlık ya da aksine aşırı yeme, sigara ve alkol gibi zararlı madde kullanımında artış gibi davranışlardır. Stresin psikolojik belirtilerinde ise ağırlıklı olarak gözlemlenen durumlar; gerginlik, uyumsuzluk, geçimsizlik, işbirliğinden uzak durma, sürekli ve yersiz endişeler, yersiz telaşa kapılma, yetersizlik hissinin artmasıdır¹⁸².

¹⁸⁰ Şimşek vd., a.g.e., s.330.

¹⁸¹ Şimşek vd., a.g.e., s.330.

¹⁸² Oya Yıldırım vd. "Modern Toplum Hastalığı Stres ve Muhasebe Meslek Elemanı Üzerine Etkileri", *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 2004, 9, 2, 1-20, s.19.

1.2.2.5. Stresle İlişkili Kavramlar

Bu başlık altında stres ile hem teorik, hem de ampirik olarak ilişkili olan tükenmişlik, depresyon, psikosomatik hastalıklar gibi kavramlara yer verilecektir.

Tükenmişlik: Tükenmişlik stresten farklı bir kavramdır ancak stresin ve tükenmişliğin oluşum ve ilerleme aşamaları düşünüldüğünde bu iki kavram birbirleri ile yakından ilişkilidir. Tükenmişlik özellikle insanlarla yakın etkileşim halinde olunması gereken, yoğun çalışma koşulları altında yerine getirilen işlerde çalışan bireylerin maruz kaldığı bir rahatsızlıktır. Buna göre tükenmişlik kişinin duygusal kaynaklarının tükenmesi (azalması), insan ilişkilerinde duyarsızlık (çalışanın mesai arkadaşlarını ya da müşterilerini umursamaması) ve kişinin icra ettiği işinde yaşadığı başarısızlık hissi olarak tanımlanmaktadır¹⁸³. Görüldüğü gibi bireyin söz konusu psikolojik duruma maruz kalması için öncelikle stres düzeyinin ortalamanın üzerinde olması ve bu stresin kronik evreye yaklaşması gerekmektedir. Böyle olunca bireyde artan ve kronikleşen stres düzeyi, tükenmişliği tetiklemektedir. Bu açıdan bakıldığında esasen tükenmişliğin, stresli evrenin bir sonucu olduğu ileri sürülebilir.

Depresyon: Depresyon çoğu durumda hayatın normal akışında bireyin karşılaştığı sorunların bir tezahürü olarak karşımıza çıkmaktadır. Depresyon uykusuzluk, kilo kaybı, dikkatin toplanmasında güçlükler çekme gibi belirtiler doğurur. Depresyon temelde iki ana nedene bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bunlar içsel ve dışsal nedenlerdir. İçsel nedenler daha çok biyolojik nedenleri ifade ederken, dışsal nedenler ise sosyolojik ve sosyal psikolojik faktörlerin uzantısında etkisini gösterir¹⁸⁴. Daha önce de vurgulandığı üzere stresin oluşumunda organizmanın maruz kaldığı içsel ve dışsal uyarıcıların, fizyoloji ve ruh sağlığında yarattığı gerginlik ön plana çıkmaktadır. Bu bakımdan stres ve depresyon kavramları hem oluşum (nedenler) hem de belirtiler açısından birbirleri ile örtüşen kavramlardır. Ancak stresin düşük seviyede yaşanması, depresyona işaret etmez.

Psikosomatik hastalıklar: Stresin ilişkili olduğu çeşitli psikosomatik rahatsızlıklar aşağıda sıralanmıştır. Söz konusu rahatsızlıklardan bazıları hem stresin bir belirtisi hem de bir sonucu olarak değerlendirilebilir¹⁸⁵. Stresle ilişkili psikosomatik hastalıklar (nörodermatitler, astım, ülseratif kolit, romatoid artrit ve mide-bağırsak ülserleri gibi rahatsızlıklardır).

¹⁸³ Christina Maslach, Susan Jackson, *Maslach Burnout Inventory. Manual (2nd ed.)*. Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA, 1986, s.78.

¹⁸⁴ Şimşek vd., a.g.e., s.332-333.

¹⁸⁵ Şimşek vd., a.g.e., s.331.

1.2.2.6. Stresle Başa Çıkma Yolları

Stresle başa çıkma esasen stres yönetimini ifade etmektedir. Bireyin stres düzeyi arttıkça çalışma ve sosyal yaşama karşı uyumu zorlaşmakta, birey potansiyelini tam olarak kullanamamakta ve huzursuzlaşmaktadır. Bu bakımdan stresin birey tarafından etkin bir şekilde yönetilmesi, başka bir ifade ile kontrol altında tutulması gerekmektedir. Ancak stresle başa çıkma bireyin stresinin tamamen ortadan kaldırılması ile karıştırılmamalıdır. Çünkü insanlar için esasen stresin tamamen ortadan kaldırılması sürdürülebilir bir durum değildir. Çünkü stres kaçınılmazdır ve bireyin günlük aktivitelerini makul düzeyde yerine getirebilmesi ve üretken davranışlar sergileyebilmesi için stresin optimal düzeyde olması gerekmektedir. Eğer insan herhangi bir şekilde hiç strese girmez ise, bu durumda kişi güdülenmediği için günlük rutin eylemleri bile aksamalara uğrar, iş yaşamında ise iş sorumluluklarını yerine getirmekte zorlanır. Bu bakımdan stresle başa çıkmadan kasıt, yüksek düzeyde olan stres seviyesinin optimal düzey civarında tutulması sürecini ifade etmektedir¹⁸⁶.

Kendini tanıma: Stresle başa çıkmada ilk hususlardan biri kişinin kendini tanımasıdır. Çünkü örgütsel ya da sosyal ortamda birçok stres faktörü olmasına rağmen bu faktörlerin bazıları belli kişileri hiç olumsuz etkilemez iken bazıları ise çok şiddetli bir şekilde strese neden olabilmektedir. Bu aşamada stresle başa çıkmada en büyük yardımı kişi kendisine edebilir. Kişinin kendisini analiz etmesi ve hangi durumlarda daha çok strese maruz kaldığını analiz etmesi gerekir. Bu stresli durumlara yol açan hususların nedenlerinin kendinden mi yoksa dışsal faktörlerden mi kaynaklandığının iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Bireyin bu aşamada izleyebileceği en faydalı yöntemden biri, eğer stres, ağırlıklı olarak kişisel bir nedenden kaynaklanıyorsa bunu frenlemeye çalışmasıdır. Örneğin kişi stresli olduğu anları bir ay boyunca not edip hangi durumlarda daha çok stres olduğunu ve bunun kişisel nedenlere dayanıp dayanmadığını test edebilir. Eğer kişisel bir nedenden ötürü (kişilik özelliği, acelecilik, hırs, mükemmeliyetçilik), ağırlıklı olarak strese maruz kalınıyorsa bireyin bunu frenlemek için davranış örüntülerini yönetmesi gerekmektedir. Örneğin kişi çok hırslı ve bundan dolayı bir türlü sahip olduğu ile mutlu olamayıp hep daha fazlasını istiyorsa kişinin tam anlamıyla ne mutlu olması ne de stressiz bir yaşam sürmesi zordur. Bu durumda kişinin hayattan daha az şey beklemesi ve sahip olduğu ile mutlu olmaya çalışması gerekmektedir.

Meditasyon: Bedenin fiziksel ve duygusal açıdan dinlendirmek için içsel yoğunlaştırmayı ve sakinliği artırma sürecine meditasyon denir. Sakin ve huzurlu bir ortamda kişinin bir koç eşliğinde günde 20-50 dakikalık seanslarla sakinleşmesi

¹⁸⁶ Güney, a.g.e., s.348.

sağlanmaktadır. Meditasyon, stres düzeyinin dengelenmesi ve kişinin içsel huzurunun yükselmesi için önemli bir aktivitedir. Özellikle gelişmiş ülkelerde meditasyona ilgi çok fazladır. Hatta bazı örgütlerde özel meditasyon odaları bile bulunmaktadır. Yapılan ampirik bulgulara göre meditasyon yapan çalışanlarla meditasyon yapmayan çalışanlar arasında iş verimi ve örgüt içi ilişkiler açısından farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna göre meditasyon yapan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha az, örgüt içi insan ilişkilerinin daha iyi ve verimliliklerinin daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır¹⁸⁷.

Biyogeribildirim: Bu yöntem örgütsel ortamdan ziyade tıbbi ortamda gerçekleştirilen modern bir uygulamadır. Hastanın alınına yerleştirilen çeşitli elektrotlarla hangi durumlarda vücudun nasıl tepki verdiği ölçülür ve bu tepkilerin (vücut gerginliğinin) şiddetinin ve yoğunluğunun hangi durumlarda arttığı hastaya bildirilir. Hasta vücudundaki stres artışını bu cihazlar vasıtasıyla kişiye doğrudan ulaştırılan sinyallerle duyar. Böylelikle hangi düşünce, eylem ya da davranışın kişide nasıl reaksiyonlara yol açtığı, doğrudan kişi tarafından öğrenilir. Amaç burada kişinin kendi kendini daha iyi anlayıp, hangi durumların daha fazla strese yol açtığını anlayabilmesidir. Nitekim yöntemin isminin biyogeribildirim olmasının nedeni de budur. Bu yöntemin başarılı olabilmesi için kişinin 4 ila 8 hafta geribildirim almasının uygun olduğu düşünülmektedir.

Zaman yönetimi: Kararlı kişiler hayatlarını ve zamanı daha başarılı biçimde yönetebilirler. Zamanın iyi yönetilebilmesi kişinin kapasitesi ve kişilik özelliklerine uygun bir program hazırlanması gerekir. İyi bir zaman yönetimi programı bir takım zorunlu etkinlikleri, düzenli uyku, eğlenme, sosyal etkinlikler ve dinlenmelere yer vermelidir¹⁸⁸.

Aşırı genellemelerden kaçınma: Kişinin yaşadığı bir olumsuz durum hayatının geneline yayılmamalıdır. Kişinin hayatındaki tek bir olumsuz gelişme diğer olaylara da atfedilirse kişi mutsuz ve stresli olur¹⁸⁹.

Solunum egzersizleri: Günde belli aralıklarla kişinin kontrollü bir şekilde nefes alıp verme sıklığı ve yoğunluğunu dengeleyerek yürüttüğü bir aktivitedir. Doğru teknik öğrenildiğinde uygulaması basittir ve bu bakımdan oldukça yararlıdır. Derin ve uygun nefes alma doğrudan damarları genişletmekte ve bunun sonucunda

¹⁸⁷ Güney, a.g.e., s.350.

¹⁸⁸ Yılmaz, a.g.e., http://www.sksdb.hacettepe.edu.tr/PDR/Stresle_Basa_Cikma.pdf (Erişim Tarihi: 19.09.2018)

¹⁸⁹ Yılmaz, a.g.e., http://www.sksdb.hacettepe.edu.tr/PDR/Stresle_Basa_Cikma.pdf (Erişim Tarihi: 19.09.2018).

kanın oksijeni bedeninin her yanına ulaşmasını sağlamaktadır. Bu egzersiz bireyin stres düzeyinin azalmasına katkı sunmaktadır¹⁹⁰.

1.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Günümüzde örgütler, sahip oldukları işgücüne paralel düzeyde başarı elde etmektedirler. Bu nedenle örgütlerin kadroları, belirlenen hedeflerle uyum içerisinde olmak durumundadır. Örgüt içerisindeki başarının korunması ve sürdürülmesi için işgücünü kontrol altında tutmalıdır¹⁹¹. Aksi takdirde hedeflerin gerçekleştirilmesi adına istikrarlı bir şekilde ilerleme kaydedilmesi mümkün olmayacaktır. Bu nedenle işten ayrılma niyeti kavramı son derece önemlidir. Öyle ki işten ayrılma niyetinin varlığı ya da yokluğu halinde işletmenin vizyon ve misyonuna ulaşip ulaşmadığı, ulaşırsa ne oranda ulaştığı gibi sorulara yanıt verilmektedir. Çalışmanın bu kısmında işten ayrılma niyeti incelenirken sırasıyla işten ayrılma niyeti tanımı, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler, bu niyetin özellikleri, işten ayrılma niyetinin nedenleri konu başlıkları altında değerlendirilmede bulunulacaktır.

1.3.1. İşten Ayrılma Niyeti Tanımı

En yalın tanımıyla işten ayrılma niyeti işletmenin sürekliliğini tehdit eden işletme içi ve işletme dışı personel hareketlerinin seviyesidir¹⁹². Günümüz koşullarında işletmelerin sahip oldukları çalışanlardan düzenli bir şekilde yararlanmaları ve nitelikli çalışanların işletmede uzun süre kalmasını sağlamaları gerektiği için işten ayrılma niyeti kavramının işletme için belirleyici rolleri bulunmaktadır.

İşten ayrılma niyeti ile ilgili yapılan tanımlardan biri de şu şekildedir¹⁹³: “İşgücü devri, genel bir ifadeyle muayyen bir devre zarfında bir işletmenin personel kadrosunda, işçilerin giriş ve çıkış hareketi olarak ifade edilmektedir. İşçi devri, iş yerinde istifa, terk, işten çıkarılma ve işe alınma neticesinde çalışanların sayısında meydana gelen değişikliklerdir”. Bu tanımdan anlaşılacağı gibi işten ayrılma niyeti sadece ayrılma ya da işten çıkarılma şeklinde algılanmamalıdır, çünkü işe yeni alınan bir personelin varlığı da işten ayrılma niyeti içeriğinde yer almaktadır.

Bir işletme için işten ayrılma niyeti işten ayrılmalar ve işe katılma hareketlerinin tamamı olarak değerlendirilmektedir¹⁹⁴. Bu da işten ayrılma niyeti tanımının

¹⁹⁰ Güney, a.g.e., s.348.

¹⁹¹ Henry Ongori, “A review of the Literature on Employee Turnover”, *African Journal of Business Management*, 2007, 49-54, s.49.

¹⁹² Lucie Vnouckova, Hana Klupakova, “Impact of motivation principles on employee turnover”, *Central European Review of Economic Issues*, 2013, (16), 79-92, s.80.

¹⁹³ Burcu Yılmaz, Ali Halıcı, “İşgücü devir hızını etkileyen etmenler: Sekreterlik mesleğinde bir araştırma”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2010, 2 (4), 93-108, s.97.

¹⁹⁴ Muharrem Tuna, “Personel devir oranı analizi: Ankara’da yer alan yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama.” *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2007, 18 (1), 45-52, s.45.

kapsamına ilişkin fikir veriyor olması nedeniyle önemli bir veri olarak görünmektedir. İşten ayrılma niyetinin tanımında içeriğinde bilinmesi gereken hususlardan birisi işten ayrılma niyetinin yüksek ya da düşük olmasının işletmeler açısından birbirinden farklı sonuçları getirecek olmasıdır. İşten ayrılma niyeti ile ilgili ilerleyen kısımlarda yapılacak olan değerlendirmelerde bu oranların ne anlama geldiğine yönelik bilgi verilecektir.

İşten ayrılma niyeti, bir işletme için başarılı olup olunmadığını gösteren ayrıntılardan bir tanesi olarak görünmektedir. Buna göre işletme içerisindeki çalışma ve çalıştırma, personel servisi hizmetleri, seçme, değerlendirme, işe alım süreci, ücret yönetimi, ödül, terfi gibi örgütsel süreçler için büyük öneme sahip gelişmelerde işten ayrılma niyeti aracılığıyla bilgi sahibi olunmaktadır¹⁹⁵.

Tüm bunlar işten ayrılma niyeti kavramının sahip olduğu kapsamın ne denli geniş olduğunu göstermektedir. Örgütlerdeki işten ayrılma niyeti, örgüt içerisindeki bireylerin olduğu kadar akademik araştırmacıların da ilgisini çeken bir yapıdadır. İşten ayrılma niyeti tanımı kapsamında yer verilen bilgiler, kavramın neden yoğun ilgi gördüğüne dair fikir verecek niteliktedir. Örgütlerde işten ayrılma niyetinin sadece işten ayrılma ile ilgili olduğu düşüncesinin yanlış olduğu da bu kısımdaki inceleme ile birlikte anlaşılmıştır. İşten ayrılma niyetinin tanımı içinde yer alan bilgiler, kavramın örgüt içerisinde herkesi ilgilendirdiğini ve çok yönlü bir yapıda olduğunu işaret etmesi bakımından da önemlidir¹⁹⁶.

1.3.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

Bu niyeti etkileyen faktörlerin başında iş tatmini gelmektedir. İş tatmin düzeyinin düşük olduğu bir işletmede işten ayrılma niyeti yüksek olmaktadır. Bunun tam tersi olarak iş tatmin düzeyinin yüksek olması halinde ise işten ayrılma niyetinin düşük olması beklenmektedir. Yani ayrılma niyeti ile iş tatmini arasındaki ilişki ters orantılı şekilde seyretmektedir. Örgütsel davranışlar içerisinde önemli bir yere sahip olan iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki nedeniyle ayrılma niyetini etkileyen faktörler arasında iş tatminine yer verilmesi kaçınılmaz görünmektedir¹⁹⁷.

Bir önceki kısımda işten ayrılma niyeti kavramı tanımlanırken kavramın çok yönlü bir yapıda olduğuna dikkat çekilmişti. İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörlere yönelik incelemede bulunurken de bu hususun göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Belirtilen kapsamda yer alan faktörlerden birisi işe devamsızlık

¹⁹⁵ Adalet Eren, Bedriye Saraçoğlu, "Gönüllü işten ayrılmalar üzerine ekonometrik bir yaklaşım", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2011, 26 (1), 1-15, s.2.

¹⁹⁶ Zeynep Ton, Robert Huckman, "Managing the impact of employee turnover on performance: the role of process conformance", *Organization Science*, 2008, 19 (1), 56-68, s.56.

¹⁹⁷ Nuran Akşit Aşık, "Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme" *Türk İdare Dergisi*, 2010, (467), 31-52, s.4

konusudur. Kişisel, örgütsel, çevresel ve dönemsel faktörlerin etkisinde gerçekleşen devamsızlıkların etkisi ile birlikte örgüt içerisindeki sorunlar açığa çıkmaktadır. Bunun yanında devamsızlıkların sonucu olarak disiplin cezalarının uygulandığı da yine yukarıdaki şekilde görülmektedir. Devamsızlığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin ortaya çıkmasını önlemek için işgörenlerle görüşmeler yapılarak sorunun çözümü amaçlansa da işten ayrılma niyeti etkileyen faktörlerden devamsızlık etkilerini hissettirmektedir¹⁹⁸.

İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörler arasından öne çıkanları aşağıdaki gibidir¹⁹⁹:

- Örgüte duyulan bağlılık,
- Ücret beklentisinin karşılık bulma düzeyi,
- Ulaşım sorunu olup olmaması,
- Stresin varlığı/yokluğu ya da stres düzeyi,
- İş yükü miktarı,
- Rol çatışmaları,
- Kariyer beklentileri,
- Örgütün sahip olduğu fiziksel olanaklar,
- Eğitim ve geliştirme imkânları,
- Kararlara katılım fırsatları,
- Yönetim biçimi ve yöneticilerin davranışları,
- Üstlerin takdiri,
- Kendini güvende hissetme,
- İletişimin etkinlik düzeyi,
- Örgüt içinde kendisini mutlu hissetme/hissetmeme,
- Çalışma saatleri,
- Adalet, eşitlik, güven gibi olguların örgüt içerisinde olup olmaması şeklindedir.

Yukarıda sıralanan maddelerden anlaşılacağı üzere işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerin içeriği oldukça geniştir. Yer verilen faktörler, örgüt içerisinde işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. İşten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olan faktörlerin tamamına yer verilmesi çalışmanın kapsamını aşacağından daha çok öne çıkan faktörlere yer verilmesi şeklinde bir yol izlenmesi

¹⁹⁸ Ton, Huckman, a.g.e., s.56.

¹⁹⁹ Orhan Akova vd., "Otel işletmelerinde işgören devir hızına etki eden risk faktörlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2015, 6 (12), 87-107, s.92-93.

uygun görülmüştür. Maddeler halinde sıralanan faktörler, işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olan faktörlere dair kayda değer düzeyde fikir verecek niteliktedir.

İşletmelerin belirlemiş olduğu projeler ve geliştirilen planlar, işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan faktörlerden bir diğeridir. Amaçlar ve amaçlara yönelik çabaların ayrılma niyeti üzerinde etkili olması olağan bir sonuçtur. Bunun yanı sıra işten ayrılma niyeti, demografik özelliklere göre farklılık gösteren bir yapıdadır. Bu nedenle çalışanların kendilerine ait özelliklerinin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olan faktörler içeriğinde yer aldığı göz ardı edilmeyerek inceleme yapılmalıdır²⁰⁰.

1.3.3. İşten Ayrılma Niyeti Özellikleri

Ayrılma niyeti, işletmedeki işe alıştırma eğitimleri ile doğrudan ilişkili bir yapıdadır. Oryantasyon eğitimi de denilen işe alıştırma eğitimleri, işten ayrılma niyetinin düşük olmasını sağlayan bir faktör olarak bilinmektedir. Bu nedenle işletmelerin işe alıştırma eğitimlerine önem vermesi şarttır. Böylece istikrarlı bir kadro yapısının oluşturulması için adım atılmış olacaktır²⁰¹.

Bir işletmede işten ayrılma niyetinin düşük ya da yüksek olmasının ifade ettiği anlam açıklanacak olursa bu durumu örgütsel performansla ilişkili olduğu bilinmelidir. İşten ayrılma niyetinin yüksek olması, işletmedeki işgören alımı ve işten ayrılmalarının sık karşılaşılan bir yapıda olması anlamına gelmektedir. İşten ayrılma niyetinin düşük olması ise personel kadrosunun pek değişmediği, zorunlu durumlar dışında işe alım ya da işten ayrılma gibi gelişmelerin pek yaşanmadığı şeklinde yorumlanmaktadır. Yani işten ayrılma niyetinin yüksek olması işletme için kötü bir gösterge iken düşük olması iyi bir göstergedir. Bu noktada örgüte duyulan bağlılık ve işten ayrılma niyeti, işten ayrılma üzerinde belirleyici olmaktadır²⁰².

İşten ayrılma niyeti maliyetleri ayrılma, işin boş kalması, işe alma ve eğitim olacak şekilde dört temel faktör etrafında şekillenmektedir. Her bir maliyet sınıfı için farklı gelişmelerin varlığı söz konusu olmaktadır. İşe alım maliyetlerinin içeriğinin daha geniş olduğunu gösteren yukarıdaki şekil, performans farklılıklarının da göz önüne alınması gerektiğini işaret etmektedir. İşten ayrılma niyeti ile birlikte karşılaşılabilecek olan maliyetler işletmeyi bütünüyle etkileme niteliğine sahiptir²⁰³.

İşten ayrılma niyetinin özelliklerinden bir tanesi de verimlilik ile ilişkili olmasıdır. Verimlilik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki, ters orantılı bir şekilde kendisini

²⁰⁰ Özkan Tütüncü, Mahmut Demir, "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi Ve Muğla Bölgesi Örneği." *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2003, 5 (2), 146-169, s.147.

²⁰¹ Edip Örucü, Hakan Boz, "Konaklama İşletmelerinde İşe Alıştırma Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2014, 21 (1), 62-77, s.65.

²⁰² Hasan Gül vd., "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", *Akademik Bakış*, 2008, (15), 1-11, s.4.

²⁰³ Örucü, Boz, a.g.e., s. 65.

göstermektedir. Yani işten ayrılma niyetinin yüksek olması halinde verimlilik göstergelerinde düşüşler yaşanmakta iken işten ayrılma niyetinin düşük olması halinde işletmenin verimlilik düzeyinin yüksek olması gerçekleşmektedir. İçinde bulunulan dönem itibariyle verimliliğin işletmeler için kilit roller üstlenmesi sebebiyle bu özelliğin önem düzeyi oldukça yüksektir²⁰⁴.

İşten ayrılma niyeti oranının özellikleri kapsamında yer alan diğer hususlar aşağıdaki gibidir²⁰⁵:

- İşletme için son derece önemli olan işe alım süreci üzerinde etki sahibidir,
- İşe yerleştirme kararında kendisini gösterir,
- Eğitimle ilgili faaliyetlerle ilişkilidir,
- İşgörenlerin uyum sürecinin görülmesinde belirleyicilerden birisidir,
- İşten ayrılma ve bunun getireceği stresle doğrudan etkileşim halindedir,
- Zaman ve üretim kaybını etkiler,
- İş olanaklarının değerlendirilmesini sağlar,
- Daha iyi bir iş fırsatının bulunmasında roller üstlenir,
- Terfi ya da iç transfer faaliyetlerini tetikler,
- Çalışanlar açısından yeteneklere daha uygun özellikte bir iş bulunmasını sağlar.

Görüldüğü üzere işten ayrılma niyetinin özellikleri, çalışanlar ve örgüt açısından karşılaşılabilecek süreçlerin her birisini etkileyebilir. Bu süreçlerde belirleyici roller üstlenmesi işten ayrılma niyetinin örgüt için ifade ettiği anlamın oluşumunda etkisini doğrudan hissettirmektedir. Yine işten ayrılma niyetinin birçok özelliğinin bulunduğu da yukarıdaki maddeler aracılığıyla ulaşılan sonuçlardan bir tanesi olarak görünmektedir²⁰⁶.

İşten ayrılma niyetinin yaşanması, işletmenin verim aldığı bir bireyden artık faydalanamayacağı anlamına gelmektedir. İşten ayrılma niyetinin sahip olduğu özellikler değerlendirilirken bu durumun bilincinde olarak inceleme yapmak şarttır. Aksi takdirde işletmeler ve çalışanlar açısından işten ayrılma niyetinin özelliklerinin neyi ifade ettiği konusunda sağlıklı verilerin elde edildiğini söylemek pek mümkün görünmemektedir. Tüm bu faktörler eşliğinde işten ayrılma niyetinin özelliklerinin doğru bir şekilde analiz edilmesinin işletmenin ve çalışanların geleceği açısından

²⁰⁴ Tuna, a.g.e., s.46.

²⁰⁵ Ahmet Tambay, *İşgören Devrinin Yönetimine İlişkin Tekstil Sektöründe Yapılan Bir Araştırma*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, 2006, s.8-9 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

²⁰⁶ Akova vd., a.g.e., s.92-93.

ortada bulunan soru işaretlerini kaldıracak bir yapıya sahip olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır²⁰⁷.

1.3.4. İşten Ayrılma Niyetinin Nedenleri

İşten ayrılma niyetinin gönüllü ya da gönülsüz bir şekilde olması, işten ayrılma niyetinin nedenlerini farklılaştırmaktadır. Gönüllü bir şekilde işten ayrılma niyetinin olması çalışanın kendi tercihidir. Her bireyin tercihinde farklı özelliklerin etkisi bulunduğu için böyle bir değerlendirme yapılması çalışmanın kapsamını aşacaktır. Bu nedenle işten ayrılma niyetlerinin nedenlerinin gönüllü olma ya da olmama faktörüne göre değerlendirilmemesi tercih edilmiştir²⁰⁸.

Örgüt içerisinde işten ayrılma niyetinin olmasına neden olan belli başlı faktörler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır²⁰⁹:

- İşletme ve çalışanların kontrolü dışında gelişen olaylar,
- Etkisi ölçülemeyen koşullar,
- Ekonomik ve siyasal koşullar,
- Teknolojik gelişmeler,
- Sektörler arasındaki işgücü akışları,
- Mevsimlik meslekler,
- Toplumun değerleri,
- Yönetimsel uygulamalar,
- Yöneticilerin davranışları,
- Ücret yetersizliği,
- Taciz ve mobbing,
- Çalışma saatlerinin çokluğu,
- Sosyal hakların yetersiz olması,
- İş arkadaşları ile yaşanan sorunlar,
- İş güvenliği,
- Ölüm, sakatlık gibi olaylar,
- Emeklilik şeklindedir.

Yukarıda sıralanan maddeler, işten ayrılma niyetine neden olan faktörlerin kontrol edilebilen ve kontrol edilemeyen faktörleri içerdiğini göstermektedir. Bu nedenle işten ayrılma niyetinin tamamen kontrol edilen bir yapıda olmadığı sonucuna varılmaktadır. Hem çalışanlar hem de örgüt açısından geçerli olan bu durum aynı zamanda işten ayrılma niyetinin zorluğunu yansıtmaktadır. İşten ayrılma

²⁰⁷ Yanjuan Zhang, A review of employee turnover influence factor and countermeasure”, *Journal of Human Resource and Sustainability*, 2016, (4), 85-91, s.85.

²⁰⁸ Eren, a.g.e., s.404.

²⁰⁹ Yılmaz, Halıcı, a.g.e., s.95-96.

niyetlerinin nedenlerinin belirlenmesi ile birlikte elde edilecek olan sonuçların konuyla ilgili istenilen verilerin elde edilmesinde yardımcı olacağı düşünülmektedir. İşten ayrılma niyeti nedenlerinin ayrıntılı şekilde değerlendirilmesinin gerekliliği de bundan kaynaklanmaktadır denilebilir²¹⁰.

İşletmenin iç çevresi ile ilgili olan işten ayrılma niyeti nedenleri aynı zamanda müdahale edilebilir nedenler olarak ifade edilmektedir. Dış çevrede yer alan faktörler ise müdahale edilmesi mümkün olmayan nedenleri içerir. Bu noktada işletme dışı nedenlerin ekonomik, siyasi, çevresel, teknolojik, güvenlik faktörler şeklinde sınıflandırılmaktadır²¹¹. Böyle bir değerlendirme yapılması ile birlikte işletmelerin işten ayrılma niyeti ile mücadele etmesinin son derece güç olduğu da anlaşılmaktadır.

Çalışmanın bu kısmına kadar yer verilen hususlar, işgören devir hızının nedenlerinin farklı şekillerde sınıflandırılmasının mümkün olduğunu göstermiştir. Ancak sınıflandırma konusunda bir görüş birliğinden söz edilmesi mümkün değildir. Yine de belirli bir çevrenin kabul ettiği haliyle işten ayrılma niyetinin nedenleri üç başlık altında sınıflandırılabilir. Bunlar dış etkenler, işle ilgili etkenler ve kişisel özelliklerdir²¹².

Dış etkenler arasında sendika, iş alternatifleri ve düşük işsizlik oranı yer almakta iken işle ilgili etkenler düşük ödeme, düşük iş tatmini, düşük iş başarımı ve işin belirsiz olması şeklinde sıralanmaktadır. İşten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olan kişisel özellikler ise yaş, yeni işe başlama, eğitim seviyesi, bağlılık, cinsiyet ve beklentilerin karşılanma düzeyi biçimindedir. Tüm bunların incelenmesi ile birlikte bu kısma kadar yer verilen işten ayrılma niyeti nedenleri arasında bir uyum olduğu anlaşılmaktadır²¹³:

İlgili literatürde yer alan çalışmalar, örgütsel davranışların işten ayrılma niyeti ile doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle de bağlılık, tatmin, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgütsel davranışlar ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemek işten ayrılma niyeti nedenlerini ortaya koymada yardımcı olacaktır. Özellikle iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki sıkça araştırılmaktadır. İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki etkileşim ters orantılı bir şekilde kendisini göstermektedir²¹⁴.

²¹⁰ Akova vd., a.g.e., s.92-93.

²¹¹ Cemal İnce, "Kırgızistan-Bişkek'teki Türk yiyecek içecek işletmelerinde işgören devir hızı", *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2015, (6), 35-51, s.38.

²¹² Ferda Kervancı Üstün, Selen Doğan, "Tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi: Hizmet sektörü çalışanları üzerine ampirik bir araştırma", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2014, 7 (29), 573-587, s.577.

²¹³ Yılmaz, Halıcı, a.g.e., s.95-96.

²¹⁴ Gül vd., a.g.e., s.2.

1.3.5. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi

İşten ayrılma niyeti, çalışanların yaptıkları işten duydukları tatminsizliğin sonucunda ortaya çıkarak yıkıcı etkileri beraberinde getirir²¹⁵. Bu nedenle işten ayrılma niyetinin önlenmesi gerekmektedir. Özellikle örgütler açısından işten ayrılma niyetinin önüne geçilmesi büyük önem ifade etmektedir. Çalışanların memnuniyetsizliklerinin bir sonucu olarak ortaya çıkması sebebiyle işten ayrılma niyetinin önlenmesinde odak noktası çalışanların memnuniyetsizliklerini gidermek olmalıdır.

Örgüt içerisindeki çalışanların işten ayrılma niyetine sahip olması örgüt içerisindeki pek çok süreci etkilemektedir²¹⁶. Bu etkinin olumsuz şekilde kendisini gösterecek olması, işten ayrılma niyetinin önlenmesinin gerekliliğini gösteren bir başka ayrıntıdır. Ayrıca işten ayrılma niyetinin önlenmesinin sadece örgütler için değil örgütün tüm üyeleri için ve örgütle ilgili tüm süreçler ile ilgili olabileceğini gösteriyor olması, işten ayrılma niyetinin önlenmesini gerekli kılan faktörler arasında yer almaktadır. Başka bir deyişle işten ayrılma niyeti, birden fazla boyutta etkisini göstermektedir.

İşten ayrılma niyeti, işe devamsızlıkların belirtisidir²¹⁷. İşten ayrılma niyetinin önlenmesini gerekli kılan bu husus, örgütün verimliliğini etkileyecek olması sebebiyle bir tehdit halini alabilir. Haliyle örgütler, işten ayrılma niyetini önlemeye yönelik girişimlerde bulunarak bu tehdidi ortadan kaldırmak durumundadırlar. Tüm bunlar işten ayrılma niyetinin varlığının örgütsel süreçler üzerinde ne şekilde ne düzeyde etkisini gösterdiğinin anlaşılmasına katkıda bulunmasının yanı sıra işten ayrılma niyetinin neden önlenmesi gerektiğini gösteren birer ayrıntı olarak görünmektedir.

Kısaca özetlemek gerekirse işten ayrılma niyeti, örgüt içerisinde çalışanların ve örgütün genel performansını olumsuz şekilde etkilemesi sebebiyle önlenmesi gereken bir konudur. Örgütlerin işten ayrılma niyetini ortadan kaldırmaları ile birlikte daha istikrarlı hale gelecek olmaları, işten ayrılma niyetinin önlenmesini örgütlerin öncelikli hedeflerinden birisi haline getirmiştir.

1.3.6. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi

Çalışmanın bu kısmına kadar işten ayrılma niyeti ile ilgili verilen bilgiler işten ayrılma niyetinin ne denli önemli bir kavram olduğunu gösterse de konunun ayrı bir başlık altında ele alınması gerekli görülmüştür. Bir çalışanın işten ayrılması, örgüt

²¹⁵ Kervancı Üstün, Doğan, a.g.e., s.577.

²¹⁶ Edip Örucü, Sibel Özafşarlıoğlu, "Örgütsel adaletin işten ayrılma niyetine etkisi: Güney Afrika cumhuriyetinde bir uygulama", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2013, 10 (23), 335-358, s.339.

²¹⁷ Gül vd., a.g.e., s.3.

için hem zaman hem de maliyet açısından kayıpları beraberinde getirir. İşten ayrılma niyeti, işten ayrılmanın gerçekleşmesinin en önemli habercisidir²¹⁸. Böyle bir niteliğe sahip olması, işten ayrılma niyetinin önemini oluşturan temel hususlardan birisidir. İşten ayrılma niyetinin örgütün geleceğine etkisi olduğu anlamına gelen bu husus, işten ayrılma niyetinin önem ifade etmesini kaçınılmaz kılmaktadır.

Katlanılan yeni maliyetlerin olması, işten ayrılma niyetini önemli hale getiren faktörler arasında yer almaktadır. Buna göre çalışanların işten ayrılma niyetine sahip olmaları durumunda örgütler ayrılma maliyeti, değiştirme maliyeti, eğitim maliyeti ve boşluk maliyeti olmak üzere dört tür maliyete katlanmak durumunda kalırlar²¹⁹. İşletmelerin işten ayrılma niyetinin düşük olmasını istemelerinin temel nedeni budur.

İşten ayrılma niyeti, çalışanların yaptıkları işten tatmin olup olmadıklarının bir göstergesidir²²⁰. Nitekim literatürde işten ayrılma niyeti ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma bulunmaktadır. İşten ayrılma niyetinin diğer örgütsel davranışlar ile ilişkili olduğunu gösteren bu veri, işten ayrılma niyetinin önemini artıran bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel davranışlar ile olan ilişkisi, işten ayrılma niyetinin etkilerinin çok yönlü bir şekilde olduğunu doğrulaması sebebiyle ayrıca önemlidir.

Çok yönlü bir yapıda olması, işten ayrılma niyetini önemli hale getiren faktörlerden bir tanesidir. İşten ayrılma niyetinin içeriğinde etkisi bulunan bireysel ve örgütsel faktörlerin yanı sıra çevresel, sosyal, ekonomik faktörlerin belirleyici bir yeri olduğu ifade edilmektedir. Bunlara ek olarak aileyle ilgili olan faktörler de bireylerin işten ayrılma niyetlerini etkileyen bir yapıdadır²²¹. Tüm bu değinilen faktörler işten ayrılma niyetinin sahip olduğu çok yönlü yapının önemini ortaya koymaktadır.

İşten ayrılma niyeti, örgütün etkinliğine de tesir etmektedir. Bu nedenle örgüt içerisindeki yetkili kişiler, işten ayrılma niyetinin önlenmesine yönelik girişimlerde bulunmakta ve işten ayrılma niyetini önceden tahmin etmeye çalışmaktadır²²². İşten ayrılma niyetinin olduğu önemin bir yansıması olan bu bilgiler aynı zamanda işten ayrılma niyetinin örgütün her kademesinin ilgilenmesi gereken bir yapıya sahip olduğunu destekler nitelikte görünmektedir.

²¹⁸ Kervancı Üstün, Doğan, a.g.e., s.576.

²¹⁹ Naciye Kaya, Mobbingin örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık ilişkisi ile çalışanların iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *İstanbul*, 2016, s.52 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

²²⁰ Örucü, Özafşarlıoğlu, a.g.e., s.339.

²²¹ Zeynep Aslan, Senem Etyemez, "İşgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Hatay'daki otel işletmelerinde bir araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2015, 7 (3), 482-507, s.486.

²²² Mehmet Halit Yıldırım vd., "Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Banka çalışanları üzerine bir araştırma", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2014, 6 (1), 34-44, s.37.

İşten ayrılma niyetini önemli hale getirenler arasında işten ayrılma niyetinin beraberinde getirdiği sonuçlar da yer almaktadır. İşten ayrılma niyetinin belli başlı sonuçları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır²²³:

- İşten ayrılma niyeti sonunda çalışan işten çıkarsa yerine yeni eleman almak zaman kaybına neden olur ve yeni eleman temin etmek pek kolay değildir,
- İşten ayrılma niyeti neticesinde yeni eleman bulmak için ek maliyetlere katlanılmak durumunda kalınır,
- İyi bir eleman alınsa dahi uyum ve zaman açısından riskler kendisini gösterir,
- Eğitime harcanan para artar,
- İşletmenin işten çıkarma kararı vermesi durumunda ise tazminat ödenmesi söz konusu olur,
- Ürün ve hizmet kalitesinde düşüşler gözlenir,
- Çalışanların örgüte karşı güvenlerinde azalmalar olur,
- Çalışanların yaşananlara karşı moral bozukluğu yaşamaları söz konusu olmaktadır,
- İşletmeyi başarıya götürecek olan kadro istikrarı bozulur ve bu durum süreçlere yansır.

Yukarıda sıralanan maddelerden anlaşılacağı üzere işten ayrılma niyetinin sonuçları örgüt ve çalışanlar açısından olumsuzluklar meydana getirebilir. Bu nedenle işten ayrılma niyetinin olmaması, örgütlerin temel hedefleri arasında yer almak durumundadır. Aksi takdirde rekabetle ilgili hedeflerin gerçekleştirilmesi pek mümkün olmayacaktır.

Sonuç olarak işten ayrılma niyetini önemli hale getiren pek çok faktör bulunmaktadır. Hem örgüt hem de çalışanlar açısından işten ayrılma niyetinin büyük öneme sahip olduğu daha önceki kısımlarda ve bu başlık altında verilen bilgiler aracılığıyla desteklenmiştir. Örgütün bütünü ve diğer örgütsel davranışları etkiliyor olması, işten ayrılma niyetine ayrı bir önem katmaktadır. İşten ayrılma niyetinin öneminin artmasına yönelik beklentiler, konunun önemini daha farklı konuma taşımaktadır.

²²³ Yasemin Torun, Personel güçlendirme ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü: Örgütsel sinizm ölçeği geliştirmeye yönelik bir araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016, s.254 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmada fast food franchising çalışanlarının algıladıkları liderlik stilleri ile iş stresi algılarının, işten ayrılma niyetine etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Temel araştırma amacı yanında çalışanların demografik ve iş özellikleri ile liderlik stilleri, stres algıları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler de incelenmiştir.

2.2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evreni fast food çalışanları olarak belirlenmiştir. Araştırmanın örneklemini ise evren içerisinde rastgele örnekleme metodu ile seçilen 416 kişiden oluşmaktadır. Araştırma örneklemine ait bazı özellikler Tablo-1'de verilmiştir.

Tablo- 1 Araştırma rneklemine zellikleri

	Frekans	Yüzde
Cinsiyet		
Erkek	264	63,5
Kadın	152	36,5
Yaş		
18-20	156	37,5
21-24	156	37,5
25 ve üzeri	104	25,0
ğrenim düzeyi		
İlk ve orta	156	37,5
Lise	132	31,7
n lisans	44	10,6
Lisans ve zeri	84	20,2
Medeni durum		
Evli	92	22,1
Bekâr	324	77,9
Sektör deneyimi		
2 yıla kadar	208	50,0
2-4 yıl arası	120	28,8
5 yıl ve zeri	88	21,2
İşletmedeki deneyimi		
1 yıla kadar	176	42,3
1-2 yıl	132	31,7
3 yıl ve zeri	108	26,0

Katılımcı fast food çalışanlarının %63,5'i erkek, %36,5'i kadınlardan oluşmaktadır. Bunların %37,5'i 20 yaş ve altında, %37,5'i 21-24 yaşları arasında ve %25'i 25 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların %37,5'i ilk ve ortaokul, %31,7'i lise, %10,6'sı nlisans, %20,2'si lisans ve üzeri öğrenim düzeyindedir. Katılımcıların %77,9'u bekârlardan, %22,1'i evlilerden oluşmaktadır.

Katılımcıların %50'si 2 yıla kadar, %28,8'i 2-4 yıl arası, %21,2'si 5 yıl ve üzeri sektör deneyimine sahiptir. Katılımcıların %42,3' 1 yıla kadar, %31,7'si 1-2 yıl arası, %26'sı 3 yıl ve üzeri mevcut işletmede deneyim sahibidir.

2.3. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ VE ALT PROBLEMLERİ

Araştırmanın temel problemi, çalışanın işten ayrılmasını liderlik tarzı algısı ve algıladığı stres düzeyi etkilemekte midir? Bu temel problemden hareketle liderlik tarzı türlerinin stres üzerinde ve ayrılma isteği üzerindeki etkisinin olup olmadığı, stres düzeyinin işten ayrılma isteği üzerinde etkisinin olup olmadığı ve işten ayrılmayı etkileyen demografik değişkenlerin olup olmadığı alt problemleri oluşturmaktadır.

2.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırma verilerinin toplanmasında araştırmacı tarafından geliştirilen demografik form ile birlikte, Liderlik Stilleri Ölçeği, Cohen Stres Algısı Ölçeği ve Ayrılma İsteği Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklere ilişkin bilgiler alt başlıklar halinde sunulmuştur.

2.4.1. Liderlik Tarzları Ölçeği

Telli 299 kişilik farklı sektörlerden çalışan ile yaptığı çalışmada ölçeğin alt boyutları ve tamamına dair güvenilirlik katsayılarını aşağıdaki gibi raporlamaktadır²²⁴.

- Faktör 1 (Demokratik Liderlik) L8, L21, L9, L13, L12, L14, L20, L10 = 0,874
- Faktör 2 (Otokratik Liderlik) L6, L1, L3, L5, L2, L7, L4, L16 = 0,845
- Faktör 3 (Karizmatik Liderlik) L15, L17, L18, L19 = 0,568
- Tüm Boyutlar L1 - L21 = 0,845

Bu araştırma kapsamında yapılan güvenilirlik analizinde toplam 21 maddenin Cronbach Alfa katsayısı Otokratik liderlik 0,81, Demokratik liderlik 0,88, Karizmatik liderlik 0,83 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir²²⁵ (bkz. EK 1 Anket Formu).

2.4.2. Algılanan Stres Düzeyi Ölçeği

Cohen'in algılanan stres ölçeği kullanılmıştır. Cohen ölçeğinin amacını insanların hayatlarının stres düzeyini ölçmek olarak tanımlamaktadır. Yüksek stres düzeyine düşük sağlık durumu bildirim, yüksek tansiyon, depresyon ve enfeksiyon ihtimali eşlik etmektedir. Maddeler, katılımcıdan son bir aydaki yaşamında ne kadar

²²⁴ Eda. Telli vd., "Liderlik davranış tarzlarının çalışanlarının örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri üzerine etkisi: konuyla ilgili bir uygulama", *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 2012, Aralık, 135-150, s.138.

²²⁵ Ann Bowling, *Research Methods in Health. Investigating health and health services*. Second edition. Buckingham, Open University Press, 2002, s.146.

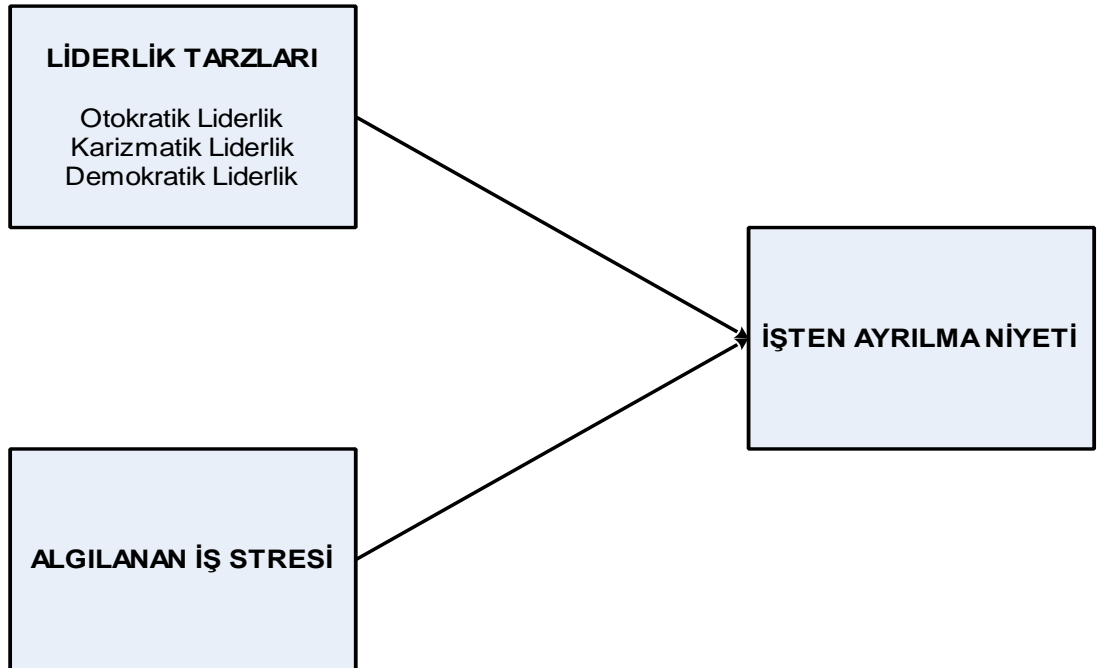
öngörülemez, denetlenemez ve aşırı yük getiren olaylarla karşılaştığını değerlendirmelerini ister. Ölçeğin genel iç tutarlık katsayısı ($\alpha = 0,78$) olarak bildirilmiştir. Geçerlik kanıtı olarak İş Sorumlulukları ve Yaşam Olayları ölçekleriyle tahmin edilebilen korelasyon içinde olduğu bildirilmiştir. Ölçek toplam puanı alınmadan önce ters kodlanan 4, 5, 7, 8. Maddeler düzeltilmelidir. Puanın 11-26 arası olması düşük stres düzeyini, 27-41 arası olması orta stres düzeyini, 42-56 arası olması yüksek stres düzeyini anlatır. Cohen'in Algılanan Stres Ölçeğinin Türkçeye kazandırılmasında Baltaş'ın 90'lı yıllardaki çalışmaları önemli katkı sağlamıştır²²⁶. (bkz. EK 1 Anket Formu)

2.4.3. Ayrılma İsteği Ölçeği

Bu araştırmada 3 maddeli ayrılma isteği ölçeği iç güvenirliği 0,77 olarak hesaplanmıştır. Ölçek, İşten Ayrılma Niyetlerini ölçmek üzere Camman ve arkadaşlarının geliştirdiği toplam 3 ifadeden oluşan ölçeğin aynıdır. Ölçekte yer alan ifadeler; şiddet derecelerine göre "Hiç Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum ve Tamamen Katılıyorum seçeneklerinden biri seçilerek yanıtlanmıştır. Ordinal düzeyde ölçüm yapmaktadır (bkz. EK 1 Anket Formu)

2.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırma amaçlarına uygun olarak hipotez oluşturma ve test etmek için oluşturulan araştırma modelimiz Şekil 1'de görülmektedir.



Şekil- 1 Araştırma Modeli

²²⁶ Bowling, a.g.e., s.164.

Araştırma modeli ve analize giren verinin durumu dikkate alınarak oluşturulan toplam 2 hipotezin listesi aşağıda verilmiştir:

H₁: Algılanan liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Algılanan iş stresinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

2.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Liderlik tarzı ve iş stresi ile işten ayrılma niyeti kavramları arasındaki ilişkinin etkisini belirlemek için yapılan araştırma 2018 yılı Şubat, Mart, Nisan ayı itibariyle uygulanmış olup, araştırmanın yapıldığı süre içinde fast food şubelerinde görev yapan kadrolu ve sezonluk iş görenle sınırlıdır. Toplanan verilerin güvenilirliği ve geçerliliği anket tekniğinin özellikleri, uygulanan kişi ve örneklem kapsamında yer alan kişilerin ankete verdikleri samimi ve doğru cevaplarla sınırlıdır. Konu ile ilgili elde edilen bulgular, iş görenlerin araştırmanın yapıldığı zamanki algı ve görüşleriyle sınırlıdır.

2.7. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmaya katılan iş görenlerin anket formunu objektif bir şekilde yanıtladığı varsayılmıştır. Bununla birlikte, ulaşılan örneklemin evreni temsil etmede yeterli olduğu kabul edilmiştir. Liderlik tarzlarının, algılanan stresi oluşturan stres yaratan stresör faktörlerin ve işten ayrılmayı anlatan yönlerin örneklemin bildiği terminolojide bulunduğu varsayılmaktadır. Bir başka deyişle ölçeklerin araştırma yapılarının kültür adaptasyonunda yeterli oldukları varsayılmaktadır.

2.8. VERİLERİN İSTATİSTİK ANALİZİ

Araştırmada kapsamındaki veriler SPSS for Windows 21.0 programının kullanılması suretiyle analize tabi tutulmuştur. Verilerin değerlendirilmesi için betimleyici istatistik yöntemler olarak frekans, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır. Birbirinden bağımsız İki ve üçlü grupların karşılaştırılmasında hangi tekniklerin kullanılacağını belirlemek için normallik testleri yapılmıştır. Test sonuçları Tablo 2' de verilmiştir.

Tablo- 2 Normallik Test Sonuçları

	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
Demokratik lider	-,601	-0,295
Otokratik lider	-,054	-1,055
Karizmatik lider	-,949	,372
Algılanan stres	,077	2,259
Ayrılma isteği	,268	-,506

Çarpıklık ve basıklık değerlerinin +3,0 ile -3,0 arasında bulunması verilerin normal dağıldığını göstermektedir.²²⁷ Literatürdeki bu bilgiden yola çıkarak tüm alt ölçekler için verilerin normal dağıldığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda fark analizleri olarak parametrik testlerden t-test ve ANOVA kullanılmıştır. Post-hoc test olarak LSD kullanılmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven Aralığında %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

²²⁷ Vince A. Sposito, Michael Hand, Bradley Skarpness, "On the efficiency of using the sample kurtosis in selecting optimal estimators". *Communications in Statistics-Simulation and Computation*, 12(3), 265-272, s.267.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgular, betimleyici istatistikler, hipotezlerin sınanması ve araştırma ölçeklerinin sosyo-demografik bilgilere göre farklılaşması alt başlıklarında verilmiştir.

3.1. BETİMLEYİCİ İSTATİSTİKLER

Tablo 3'te araştırma ölçekleri, örneklem, aralık, ortalama, standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo- 3 Araştırma Ölçeklerinin Betimleyici İstatistik Tablosu

	N	Aralık	Ortalama	S.S.
Demokratik lider	416	1,00-5,00	3,74	0,81
Otokratik lider	416	2,00-5,00	3,41	0,84
Karizmatik lider	416	1,00-5,00	3,85	0,91
Algılanan stres	416	1,00-5,00	2,78	0,49
Ayrılma isteği	416	1,00-5,00	2,72	1,11

Demokratik lider ortalaması $3,74 \pm 0,81$, otokratik lider ortalaması $3,41 \pm 0,84$, karizmatik lider ortalaması $3,85 \pm 0,91$, algılanan stres ortalaması $2,78 \pm 0,49$, ayrılma isteği ortalaması, $2,72 \pm 1,11$ olarak bulunmuştur. Fast food çalışanlarının en düşük ortalaması ayrılma isteğinde görülmüştür. Örneklemimizde görülen en yüksek ortalama ise karizmatik lider algılaması olmuştur.

3.2. HİPOTEZLERİN SINANMASI

Tablo 4'te öncelikli olarak ölçekler ve faktörleri arasındaki korelasyonlar sunulmuştur.

Tablo- 4 Pearson Korelasyon Analizi Tablosu

	1	2	3	4	5
1. Demokratik lider	1				
2. Otokratik lider	,476**	1			
3. Karizmatik lider	,806**	,476**	1		
4. Algılanan stres	-,115*	,209**	-,064	1	
5. Ayrılma İsteği	-,025	,102*	,012	,057	1

** $p < 0,01$ ve * $p < 0,05$

Otokratik lider algısı ile algılanan stres arasında pozitif yönde ve zayıf düzeyde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$; $r=0,209$).

Otokratik lider algısı ile ayrılma isteği arasında pozitif yönde ve zayıf düzeyde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,038$; $r=0,102$).

Tablo- 5 Liderlik Tarzının Ayrılma İsteğine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit		8,93	,000			
Demokratik liderlik	-,13	-1,61	,108	2,55	,065	,13
Otokratik liderlik	,14	2,49	,013			
Karizmatik liderlik	,05	,64	,517			

Liderlik tarzlarının varyansa olan katkısı anlamlı değildir ($p=0,065$; $F=2,55$). Algılanan liderlik tarzları çalışanın örgütten ayrılma isteğini etkilememektedir. Bu doğrultuda H1 hipotezi reddedilmiştir. Ancak modele giren liderlik tarzlarının her biri ayrı ayrı incelendiğinde otokratik liderliğin işten ayrılma niyetini artırdığı görülmektedir.

Tablo- 6 Algılanan Stresin Ayrılma İsteğine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit		7,603	,000			
Algılanan stres	,057	1,153	,250	1,32	,250	,05

Algılanan stresin varyansa olan katkısı anlamlı değildir ($p=0,250$; $F=1,32$). Algılanan stres çalışanın örgütten ayrılma isteğini etkilememektedir. Bu doğrultuda H2 hipotezi reddedilmiştir.

Araştırma çerçevesinde kurulan hipotezlerin reddedilmesi dikkate alınarak liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algılarının, algılanan stres üzerindeki etkisi de değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo-7’de sunulmuştur.

Tablo- 7 Liderlik Tarzının Algılanan Strese Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R²
Sabit		22,73	,000			
Demokratik liderlik	-0,27	-3,39	,001	15,78	0,000	0,32
Otokratik liderlik	0,34	6,33	,000			
Karizmatik liderlik	-0,00	-,09	,923			

Liderlik tarzlarının varyansa olan katkısı anlamlıdır ($p=0,000$; $F=15,78$). Liderlik tarzları, algılanan stres başlığına ait varyansın %32’sini açıklamaktadır. Yani algılanan stresin %32’sini açıklamaktadır.

Bağımsız değişkenlerin her biri ayrı ayrı değerlendirilecek olursa; demokratik liderlik algılanan stres üzerinde zayıf negatif bir etkiye sahiptir ($\beta_1=-0,27$). Otokratik liderlik ise algılanan stres üzerinde orta pozitif etkiye sahiptir ($\beta_2=0,34$). Karizmatik liderlik, algılanan stres düzeyine etki etmemektedir ($p_3=0,923>0,050$).

3.3. KATILIMCILARIN SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE LİDERLİK TARZLARI, STRES VE AYRILMA NİYETİNDE FARKLILAŞMALAR

Bu bölümde araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmasına ilişkin t-test ve ANOVA sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo- 8 Liderlik Tarzlarının Cinsiyete Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu

	N	X	SS	t	P
Demokratik liderlik				0,44	,653
Erkek	264	3,76	,814		
Kadın	152	3,72	,826		
Otokratik liderlik				-2,34	,020
Erkek	264	3,33	,780		
Kadın	152	3,54	,925		
Karizmatik liderlik				-0,35	,721
Erkek	264	3,84	,897		
Kadın	152	3,87	,936		

Otokratik liderlik tarzı algısı cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Kadınların otokratik lider algısı erkeklerinkine göre istatistiki açıdan anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Tablo- 9 Algılanan Stresin Cinsiyete Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu

	N	X	SS	t	P
Algılanan Stres				-4,39	,000
Erkek	264	2,71	,472		
Kadın	152	2,92	,513		

Algılanan stres düzeyi cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Kadınların algılanan stres düzeyi erkeklerinkine göre istatistiki açıdan anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Tablo- 10 Ayrılma İsteğinin Cinsiyete Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu

	N	X	SS	t	P
Ayrılma İsteği				0,44	,653
Erkek	264	2,70	1,047		
Kadın	152	2,76	1,235		

Örgütten ayrılma isteği ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur ($p>0,050$).

Tablo- 11 Liderlik Tarzlarının Yaşa Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu

	N	X	SS	t	P
Demokratik liderlik				-1,44	,149
18-22	232	3,69	,831		
23 ve üzeri	184	3,81	,797		
Otokratik liderlik				-3,29	,001
18-22	232	3,29	,829		
23 ve üzeri	184	3,56	,834		
Karizmatik liderlik				-1,70	,089
18-22	232	3,78	,934		
23 ve üzeri	184	3,93	,875		

Otokratik liderlik tarzı algısı yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. 23 ve üzeri yaşlardaki fast food çalışanlarının otokratik lider algısı 18-22 yaş arasındakilere göre anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Tablo- 12 Algılanan Stresin Yaşa Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu

	N	X	SS	t	P
Algılanan Stres				-1,57	,116
18-22	232	2,75	,444		
23 ve üzeri	184	2,83	,557		

Algılanan stres düzeyi yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. 23 ve üzeri yaşlardaki fast food çalışanlarının otokratik lider algısı 18-22 yaş arasındakilere göre anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Tablo- 13 Ayrılma İsteğinin Yaşa Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu

	N	X	SS	t	P
Ayrılma İsteği				0,11	,910
18-22	232	2,73	1,081		
23 ve üzeri	184	2,72	1,166		

Çalışanın örgütten ayrılma isteği ile yaşı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur ($p>0,050$).

Tablo- 14 Liderlik Tarzlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına İlişkin T-Test Tablosu

	N	X	SS	t	P
Demokratik liderlik				0,62	,534
Evli	92	3,79	,879		
Bekâr	324	3,73	,800		
Otokratik liderlik				2,24	,026
Evli	92	3,60	,969		
Bekâr	324	3,35	,794		
Karizmatik liderlik				0,97	,328
Evli	92	3,93	,974		
Bekâr	324	3,82	,892		

Otokratik liderlik algısı medeni duruma göre istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Evli fast food çalışanların otokratik liderlik algıları, bekârların algılarına göre anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Tablo- 15 Algılanan Stresin Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına İlişkin T-Test Tablosu

	N	X	SS	t	P
Algılanan Stres				3,38	,001
Evli	92	2,92	,427		
Bekâr	324	2,75	,510		

Algılanan stres düzeyi, medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Evli fast food çalışanlarının algılanan stres düzeyi, bekârlara göre anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Tablo- 16 Ayrılma İsteğinin Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına İlişkin T-Test Tablosu

	N	X	SS	t	P
Ayrılma İsteği				1,55	,123
Evli	92	2,90	1,260		
Bekâr	324	2,67	1,071		

Çalışanın örgütten ayrılma isteği ile medeni durumu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki yoktur ($p>0,050$).

Tablo- 17 Liderlik Tarzlarının Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin Tek Yönlü ANOVA Tablosu

	N	X	SS	F	P	Fark
Demokratik liderlik				,191	,903	
İlk ve orta ¹	156	3,73	,878			
Lise ²	132	3,75	,790			
Önlisans ³	44	3,68	,733			
Lisans ve üzeri ⁴	84	3,79	,796			
Otokratik liderlik				6,432	,000	
İlk ve orta ¹	156	3,49	,893			1>3
Lise ²	132	3,33	,833			2>3
Önlisans ³	44	2,97	,626			4>2
Lisans ve üzeri ⁴	84	3,59	,768			
Karizmatik liderlik				,722	,539	
İlk ve orta ¹	156	3,81	,982			
Lise ²	132	3,94	,906			
Önlisans ³	44	3,75	,770			
Lisans ve üzeri ⁴	84	3,82	,847			

Fast food çalışanlarının otokratik liderlik tarzı algısı öğrenim durumlarına göre anlamlı bir şekilde değişmektedir. İlk ve orta düzey öğrenime sahip olanların ortalaması önlisans mezunlarına göre anlamlı bir şekilde yüksektir. Lise düzeyinde

öğrenim sahibi çalışanların ortalaması ön lisans mezunlarına göre anlamlı bir şekilde yüksektir. Lisans ve üzeri düzeyde öğrenim görmüş çalışanların ortalaması lise mezunlarına göre anlamlı bir şekilde yüksektir.

Tablo- 18 Algılanan Stresin Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin Tek Yönlü ANOVA Tablosu

	N	X	SS	F	P	Fark
Algılanan stres				6,339	,000	
İlk ve orta ¹	156	2,88	,361			1>3
Lise ²	132	2,82	,591			1>4
Önlisans ³	44	2,64	,496			2>3
Lisans ve üzeri ⁴	84	2,63	,510			2>4

Algılanan stres düzeyi çalışanların öğrenim durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. İlk ve ortaokul mezunlarının ortalaması önlisans mezunları ile lisans ve üzeri mezunlardan anlamlı bir şekilde yüksektir. Lise mezunlarının ortalaması, önlisans mezunları ile lisans ve üzeri mezunların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir.

Tablo- 19 Ayrılma İsteğinin Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin Tek Yönlü ANOVA Tablosu

	N	X	SS	F	P	Fark
Ayrılma İsteği				5,066	,002	
İlk ve orta ¹	156	2,60	1,033			2>1
Lise ²	132	2,98	1,105			2>4
Önlisans ³	44	2,91	1,460			2>3
Lisans ve üzeri ⁴	84	2,46	1,001			

Çalışanların örgütten ayrılma isteği, öğrenim durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Lise mezunlarının ortalaması, İlk ve ortaokul mezunları iye lisans ve üzeri mezunların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. Önlisans mezunlarının ortalaması, lisans ve üzeri mezunların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir.

Tablo- 20 Liderlik Tarzlarının Sektör Deneyim Süresine Göre Farklılaşmasına İlişkin Tek Yönlü ANOVA Tablosu

	N	X	SS	F	P	Fark
Demokratik liderlik				2,160	,117	
2 yıla kadar ¹	208	3,68	,833			
2-4 yıl arası ²	120	3,87	,828			
5 yıl ve üzeri ³	88	3,71	,752			
Otokratik liderlik				5,589	,004	
2 yıla kadar ¹	208	3,28	,868			
2-4 yıl arası ²	120	3,59	,765			2>1
5 yıl ve üzeri ³	88	3,47	,831			
Karizmatik liderlik				8,56	,000	
2 yıla kadar ¹	208	3,70	,932			2>1
2-4 yıl arası ²	120	4,12	,735			2>3
5 yıl ve üzeri ³	88	3,83	,995			

Otokratik liderlik algısı, çalışanların fast food sektöründeki deneyim süresine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. 2-4 yıl arası deneyim sahiplerinin otokratik liderlik algı ortalaması, 2 yıla kadar deneyim sahibi olanların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir.

Karizmatik liderlik algısı, sektördeki deneyim süresine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. 2-4 yıl arası sektör deneyimi olanların ortalaması, hem 2 yıla kadar deneyimli olanların hem de 5 yıl ve üzeri deneyimli olanların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir.

Tablo- 21 Algılanan Stresin Sektör Deneyim Süresine Göre Farklılaşmasına İlişkin Tek Yönlü ANOVA Tablosu

	N	X	SS	F	P
Algılanan stres				0,64	,523
2 yıla kadar ¹	208	2,77	,440		
2-4 yıl arası ²	120	2,77	,593		
5 yıl ve üzeri ³	88	2,84	,488		

Fast food çalışanlarının algılanan stres düzeyi ile sektör deneyim süreleri istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır ($p>0,050$).

Tablo- 22 Ayrılma İsteğinin Sektör Deneyim Süresine Göre Farklılaşmasına İlişkin Tek Yönlü ANOVA Tablosu

	N	X	SS	F	P	Fark
Ayrılma İsteği				12,15	,000	
2 yıla kadar ¹	208	2,78	1,110			1>3
2-4 yıl arası ²	120	2,98	1,143			2>3
5 yıl ve üzeri ³	88	2,24	,955			

Çalışanların örgütten ayrılma isteği, sektör deneyim süresine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. 2 yıla kadar ve 2-4 yıl arası sektör deneyimi olanların ortalaması 5 yıl ve üzere deneyime sahip olanlardan anlamlı bir şekilde yüksektir.

Tablo- 23 Liderlik Tarzlarının İşletme Deneyim Süresine Göre Farklılaşmasına İlişkin Tek Yönlü ANOVA Tablosu

	N	X	SS	F	P
Demokratik liderlik				,436	,647
1 yıla kadar ¹	176	3,72	,738		
1-2 yıl ²	132	3,80	,859		
3 yıl ve üzeri ³	108	3,72	,889		
Otokratik liderlik				2,386	,093
1 yıla kadar ¹	176	3,33	,805		
1-2 yıl ²	132	3,53	,868		
3 yıl ve üzeri ³	108	3,37	,855		
Karizmatik liderlik				,296	,744
1 yıla kadar ¹	176	3,88	,771		
1-2 yıl ²	132	3,80	,970		
3 yıl ve üzeri ³	108	3,84	1,042		

Liderlik tarzları ile işletme deneyim süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur ($p>0,050$).

Tablo- 24 Algılanan Stresin İşletme Deneyim Süresine Göre Farklılaşmasına İlişkin Tek Yönlü ANOVA Tablosu

	N	X	SS	F	P
Algılanan Stres				1,54	,214
1 yıla kadar ¹	176	2,80	,518		
1-2 yıl ²	132	2,83	,433		
3 yıl ve üzeri ³	108	2,72	,534		

Çalışanların algılanan stres düzeyleri ile işletmedeki deneyim süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur ($p>0,050$).

Tablo- 25 Ayrılma İsteğinin İşletme Deneyim Süresine Göre Farklılaşmasına İlişkin Tek Yönlü ANOVA Tablosu

	N	X	SS	F	P	Fark
Ayrılma İsteği				5,19	,006	
1 yıla kadar ¹	176	2,62	1,042			2>1
1-2 yıl ²	132	2,98	1,071			2>3
3 yıl ve üzeri ³	108	2,58	1,245			

Çalışanların örgütten ayrılma isteği, işletmedeki deneyim süresine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. 1-2 yıl arası işletme deneyimine sahip olanların ayrılma isteği ortalaması, 1 yıla kadar işletme deneyimi sahibi olanlar ile 3 yıl ve üzeri işletme deneyimi sahibi olanların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TARTIŞMA

Bu araştırmada fast food çalışanlarının liderlik tarzı algılamalarının algılanan stres düzeyleri ile örgütten ayrılma istekleri üzerine etkisi araştırılmıştır. Ölçümde kullanılan formda Liderlik Tarzları ölçeği, Cohen Algılanan Stres Düzeyi Ölçeği ve Ayrılma İsteği Ölçeği yer almaktadır.

Araştırma örneklemini oluşturan 416 fast food çalışanının büyük çoğunluğunun ilk ve ortaokul mezunu erkeklerden oluştuğu görülmüştür. Bunların büyük çoğunluğunun 2 yıla kadar sektör ve 1 yıla kadar işletme deneyimine sahip bekâr katılımcılar olduğu göze çarpan özelliklerindedir. Kısaca, bulgularımıza konu olan kitlenin eğitim seviyesi ile sektör ve mevcut işletmedeki deneyim sürelerinin düşük olduğu bilinmektedir.

Araştırma örneklemini oluşturan fast food çalışanlarının en yüksek algı ortalamasının karizmatik lider algısı olduğu, ardından demokratik lider ve otokratik lider algısı geldiği görülmüştür. Cuadrado ve diğ., İspanya'da farklı sektörlerden 226 yönetici ve çalışan ile yaptıkları araştırma sonuçlarında erkek ve kadın liderler kendilerini daha çok demokratik ve ilişki yönelimli olarak değerlendirmiştir. Özellikle erkek astların kadın liderleri, erkeklere göre daha otokratik algıladıkları görülmüştür²²⁸. Araştırma genelinde liderlerin daha çok karizmatik algılandıkları tespit edilmiştir. Bu yönüyle araştırma literatürü ile benzeşen sonuçlarımız olduğu görülmektedir.

Fakat bulgularımızın desteklenmediği araştırma sonuçları da görülmüştür. Örneğin, Bakan ve diğerlerinin çoğunluğunu 25 yaşından küçük, ilköğrenim ve lise mezunu örnekleme yaptığı araştırma sonuçlarında kadınların otokratik, demokratik ve özgürlükçü liderlik tarzları arasında en yüksek algı ortalamasının otokratik liderlik tarzında görülmüştür.²²⁹ Bir başka örnekte, Ispas'ın Romanya otel yönetici ve çalışanları ile yaptığı çalışma sonuçlarına göre çalışanlar yöneticilerinin liderlik tarzını en çok otokratik algılamışlardır²³⁰. Yine benzer bir bulgu, Al-Ababneh ve Lockwood tarafından bildirilmekte, Ürdün otel kültüründe en yüksek lider algısı

²²⁸ Isabel Cuadrado vd. "Gender Differences in Leadership Styles as a Function of Leader and Subordinates' Sex and Type of Organization", *Journal of Applied Social Psychology*, 2012, 10.11, s.11.

²²⁹ İsmail Bakan vd. "Kadın Çalışanların Yöneticilere İlişkin Algıları: Bir Alan Çalışması", *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2013, 3(2), 71-84, s.74.

²³⁰ Andreia. Ispas, "The Perceived Leadership Style and Employee Performance in Hotel Industry- a Dual Approach", *Review of International Comparative Management / Revista De Management Comparat International*, May 2012, vol. 13, no. 2, 294-304, s.295.

otokratik, demokratik ve özgürlükçü lider olarak sıralanmaktadır²³¹. Bu durumda araştırma bulgumuzu genelleme yapma yerine sadece sektörü tanımlamakta kullanmakta ve fast food sektöründe öğrenim durumu ile sektör ve işletme deneyim süresi düşük çalışanların karizmatik lider algısının yüksek, otokratik lider algısının düşük olduğunu ifade etmekteyiz.

Algılanan stres ve ayrılma isteği, ortalama düzeyleri ortanın biraz üzerinde hesaplanmıştır. En düşük algı ortalamasının ayrılma isteği değişkeninde olduğu görülmüştür. Algılanan stres düzeyi ile örgütten ayrılma isteğinin düşük değerler alması aslında fast food işletmelerine genellendiğinde istihdam özelliği yüksek bir sektör olan hızlı gıda endüstrisi adına pozitif bir durum olduğu söylenebilir.

Demokratik liderlik tarzı, çalışanların verimliliğini artırmak için onların beklentilerine yanıt verebilen bir tarzıdır. Çalışanlara makul hedefler gösterir, iş güvencesi sağlar, yeteneklerini geliştirmeleri için fırsatlar oluşturur, işletmeye olan bağlılıklarını artırır, onların fikirlerine önem verir ve onlarla iletişimini sürekli açık tutar, astlar ile yetki paylaşma eğilimindedir, iş ortamında morali yükseltir.²³² Öte yanda otokratik liderlik tarzının sonuçları çok daha farklıdır. Otokratik lider, çalışanların hislerini ve fikirlerin önemsemez ve buldukları örgütlerde iş tatminsizliği artar, örgüte bağlılık düzeyi azalır. Çok hızlı kararlar alınır, lider yetki ve sorumluluk devretme eğiliminde değildir. Çalışanların kendilerini ilgilendiren kararlara katılımı sağlanmaz²³³.

Bu sayılan özellikleri nedeniyle demokratik liderlik tarzının yaygın olduğu ortamlarda çalışanların stres düzeyleri ile birlikte örgütten ayrılma isteklerinin azalması doğal karşılanabilecek sonuçlar olmalıdır. Bulgularımız, fast food örgütlerde çalışanların, yöneticilerinin liderlik tarzlarını demokratik algıladıkça algılanan stres düzeylerinin düştüğünü, otokratik algıladıkça stres düzeyinin ve ayrılma isteğinin arttığını göstermekte ve ilgili teori ile paralellik göstermektedir.

Karizmatik liderlik tarzının algılanan stres düzeyine bir etkisi yoktur. Karizmatik liderin ideolojik hedefler tayin etme, takipçilerle iletişiminden yüksek beklentiler belirleme, takipçilere model olma ve onları motive etme gibi özellikleri bulunmakta ancak stres düzeyine dair bir etkisi olduğu bildirilmemektedir²³⁴. Bu açıdan literatür, bulgularımızı doğrulamaktadır.

²³¹ Mukhles Al-Ababneh, Andrew Lockwood, "The Influence of Managerial Leadership Style On Employee Job Satisfaction In Jordanian Resort Hotels", **28th EuroCHRIE Annual Research Conference**, Amsterdam, Netherlands, 2010.

²³² Isabel Werner, **Liderlik ve Yönetim**, Çev. Vedat Üner, Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s.35.

²³³ Celalettin Serinkan, **Liderlik ve Motivasyon (Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar)**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2008, s.63.

²³⁴ Tanıl Kılınc, **Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı, 21.Y. Y'da Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Cilt 2, İstanbul, 1997, s.102i

İş hayatı kaynaklı stresin verimlilik ve iş tatminini olumsuz etkilediği bilinmektedir. Ancak işten ayrılmaya varan sonuçları olduğuna dair bir bulgu bildirilmemiştir²³⁵. Bulgularımız, algılanan stres düzeyinin örgütten ayrılma isteği üzerinde bir belirleyiciliği olmadığını göstermekte ve literatür tarafından doğrulanmaktadır.

Araştırma bulgularımızda otokratik lider algısının cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını, kadınların otokratik lider algısının erkeklerden anlamlı bir şekilde yüksek olduğunu görmekteyiz. Bulgularımız bazı araştırmalarca doğrulanırken bazıları ile çelişmektedir. Liderlik-cinsiyet ilişkisi meta analizinde yaygın görüş, erkek liderlerin daha çok otokratik tarzı, kadın liderlerin daha çok demokratik tarzı benimsedikleri şeklindedir. Fakat çalışanların liderin tarzına dair algılarına ilişkin başka çalışmalarda çok farklı bulgulara da ulaşılmıştır. Örneğin Chow'un Çin işletmelerinde yaptığı araştırmada liderlik tarzları algılaması ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bildirmediği görülmüştür.²³⁶ Kushell ve Newton'un kadınların otokratik liderlik tarzını tercih ettiklerine dair araştırma bulguları bulunmaktadır²³⁷. Lopez ve Ensari'nin araştırma sonuçlarına göre ise kadınlar hem otokratik hem de karizmatik lider tarzı algılamada erkeklerden daha üsttedir²³⁸. Tek doğrunun bulunmaması, araştırmaların yapıldığı toplumlardaki toplumsal cinsiyet algısı ve güç mesafesi oryantasyonunun farklı oluşu ile yorumlanabilir.

Lau, Liu ve Fu'nun bulguları otokratik liderlik tarzının yaş ile anlamlı bir ilişkisi olmadığını göstermiştir²³⁹ Araştırma bulguları fast food işletmelerinde otokratik lider tarzı algısının çalışanların yaşına göre farklılaştığını göstermektedir. Yaşlı çalışanların otokratik lider algısı gençlere göre anlamlı bir şekilde yüksek bulunmuştur.

Araştırma bulgularımıza göre otokratik liderlik tarzı algısı medeni duruma göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Evli çalışanların otokratik liderlik tarzı algısı bekârlarinkinden anlamlı bir şekilde yüksek çıkmıştır. Literatürde benzer ve yakın bir bulgu ile karşılaştırma olanağı bulunamamıştır. Bu nedenle otokratik lider tarzı algısının evli çalışanlarda yüksek olması münferit yorumlanmıştır. Evli insanların çalışma ortamlarında gücü, kaynakları ve düzeyi ile algılama konusunda

²³⁵ Zuhul Baltaş, Acar Baltaş, **Stres Ve Başa Çıkma Yolları**. Remzi Yayınevi, İstanbul, 2008, s13.

²³⁶ Irene Chow, "Gender differences in perceived leadership effectiveness in Hong Kong", **Women in Management Review**, 2005, Vol. 20 Issue: 4, 216-233, s.220.

²³⁷ Elliot Kushell, Rae Newton, "Sex Roles", <https://doi.org/10.1007/BF00288249> (Erişim tarihi:12.10.2018).

²³⁸ Edward S. Lopez, Nurcan Ensari. "The Effects of Leadership Style, Organizational Outcome, and Gender on Attributional Bias toward Leaders", **Journal of Leadership Studies**, 2014, vol. 8, no. 2, 19-37, s.23.

²³⁹ Dora C Lau, Jun Liu, Pingping Fu. "Feeling trusted by business leaders in China: Antecedents and the mediating role of value congruence", **Asia Pacific Journal of Management**. 2007, 24, 321-340, s.335.

bekârlardan daha hassas olmaları ile açıklanmaktadır. Zira evli insanlar daha fazla sorumluluklara sahiptir ve otokratik lideri algılamada göstereceği zafiyetin kendisine maliyetinin yüksek olacağını bilmektedir.

Araştırma bulgularımız fast food çalışanlarının otokratik liderlik tarzı algısının öğrenim durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermiştir. İlk, orta ve lise mezunlarının otokratik lider algısı önlisans mezunlarından yüksektir. Üniversite mezunu ve daha üst öğrenim düzeyindekilerin otokratik lider algısı lise düzeyindekilerden daha yüksektir. Bulgular, otokratik lider algısının en alt ve en üst öğrenim düzeylerinde yükseldiğini göstermektedir. Yükseköğrenim grubundakilerin otokratik lider algısının yüksek oluşunu, gücü ve yetkiyi daha iyi algılamakla otokratik tarzın özelliklerini kolayca tanımlayabilmelerine bağlamaktayız. Öte yanda düşük eğitim düzeylerindeki orta düzeydekilere göre daha yüksek otokratik lider algısına sahip olmaları aynı şekilde açıklamak mümkün değildir. Bu nedenle eğitim düzeyi ile birlikte gelişen bir başka değişkenin otokratik lider algısını artırdığı kanısı uyarılmaktadır. Olası vekil değişkenler arasında güç mesafesi algısı, statü ve benlik algıları sayılabilir. Lau, Liu ve Fu'nun bulguları otokratik liderlik tarzının eğitim durumu ile anlamlı bir ilişkisi olmadığını göstermiş, bulgularımızla çelişen bir durum oluşturmuştur²⁴⁰.

Araştırma bulguları fast food çalışanlarının otokratik lider algısının sektördeki deneyim süresine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını ortaya koymuştur. Çalışanların fast food sektöründeki deneyim süreleri az (2 yıla kadar), orta (2-4 yıl arası) ve çok (5 yıl ve üzeri) olmak üzere üç gruba ayrılmıştır. Orta deneyim sahiplerinin otokratik lider algısı, az deneyimlilerden yüksek bulunmuştur. Ayrıca, orta deneyimlilerin karizmatik lider algısı az deneyimli ve çok deneyimlilerden yüksek çıkmıştır. Sektör deneyiminin orta düzeyde olduğu durumlarda karizmatik lider algısının belirginleştiği söylenebilir. Araştırma bulgularımız liderlik tarzı algılarının işletme deneyim süresine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını göstermiştir. İşletmede geçen sürenin çok dar aralıklarla ölçülmesi nedeniyle çalışanların algılarındaki anlamlı değişimlerin görülmediği kanaati oluşmuştur.

Al-Ababneh ve Lockwood Ürdün'de otel yöneticisi ve çalışanlarından oluşan 220 kişilik örnekleme yaptıkları çalışmada çalışanların lider algısı ile demografik özellikleri arasında ilişkiler saptamıştır²⁴¹. Araştırmacıların sonuçları cinsiyet ve öğrenim düzeyinin otokratik lider algısında etkili olduğuna dair araştırma bulgularımızla bütünüyle örtüşmekte, işletme deneyim süresinin otokratik lider algısında etkili olmadığını belirten araştırma bulgumuzla da çelişmektedir.

²⁴⁰ Lau vd., a.g.e., 329.

²⁴¹ Al-Ababneh, Lockwood, a.g.e.

Araştırmacıların sonuçları, erkeklerin ve eğitim düzeyi yüksek çalışanların otokratik lider algısının daha yüksek, işletme deneyimi yüksek olanların demokratik lider algısının yüksek, otokratik lider algısının düşük olduğunu göstermiştir. Yine aynı araştırmacıların sonuçları çalışanların liderlik tarzı algısının işletme deneyim süreleri, eğitim durumları, cinsiyetleri ve pozisyonlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır. Sonuçların yakınlığı, Ürdün ve Türkiye kültürlerinde güç mesafesi algısının benzerliğine yorumlanabilir.

Araştırma bulguları algılanan stres düzeyinin cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermiştir. Kadınların algılanan stres düzeyi erkeklerden anlamlı bir şekilde yüksek bulunmuştur. Araştırma bulguları algılanan stres düzeyinin yaşa göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermiştir. Yaşlı çalışanların algılanan stres düzeyi gençlere göre anlamlı bir şekilde yüksek bulunmuştur. Algılanan stresin ileri yaşlarda artışı, yaş ile birlikte iş ve sosyal yaşamda artan yetki ve sorumlulukların stresor etkisine bağlanabilir. Araştırma bulguları fast food çalışanlarının algılanan stres düzeyinin öğrenim durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermiştir. İlk ve ortaokul mezunlarının algılanan stres düzeyi önlisans, lisans ve lisansüstü gruptan yüksek çıkmıştır. Lise mezunlarının algılanan stres düzeyinin önlisans, lisans ve lisansüstü mezunlarından yüksek olduğu görülmüştür. Genel olarak algılanan stres düzeyinin ilk orta ve lise düzeyinde yüksek olduğu, ilerleyen düzeylerde stres düzeyinin düştüğü anlaşılmaktadır. Juratli ve diğerlerinin insan sağlığında stres konulu 315 kişilik örnekleme yaptığı araştırma sonuçlarına göre algılanan stres düzeyi ile cinsiyet arasında negatif, eğitim düzeyi ile pozitif, ilişki görülmüştür²⁴². Araştırmacılar kadınların stres düzeyinin daha düşük olduğunu belirtmektedir. Araştırmacıların hem cinsiyet hem de eğitim düzeyinin algılanan stres düzeyi ile ilişkisi hakkında bildirdikleri ile araştırmamızın bulguları çelişmektedir. İsveç’de 1656 kişi üzerinde algılanan stres düzeyinin demografik özelliklere göre değişimini araştıran Osmanovic ve arkadaşlarının sonuçlarına göre algılanan stres düzeyi yaş ve cinsiyete göre değişmekte ve kadınların ve yaşlıların stres düzeyi daha yüksektir²⁴³. Yaş ve cinsiyete dair stres düzeyi bulgularımız ile tam bir paralellik bulunmaktadır. Araştırmacıların yaşlıları örneklem edinerek ulaştıkları bulgular bizim örneklekimizden bu yönüyle çok farklı olmakla beraber aynı sonuçları vermiştir ve bu yönüyle bulgularımızı doğrulamada daha etkili olduğunu düşünmekteyiz. Manrui, Manrui ve arkadaşlarının Çin’de yaptığı araştırmada,

²⁴² Sham Maghout Juratli vd., “Demographic and lifestyle factors associated with perceived stress in the primary care setting: a MetroNet study”, *Family Practice*, 2011. Volume 28, Issue 2, 156–162, s.158.

²⁴³ Almira Osmanovic vd., “Do levels of perceived stress increase with increasing age after age 65? A population-based study”, *Age and Ageing*, 2015, 44(5), 828–834, s.830.

yüksek stres düzeylerinin daha çok kadınlarda ve yaşlılarda, düşük öğrenim düzeyli ve düşük gelir düzeyli kişilerde görüldüğünü belirtmektedir²⁴⁴. Vallejo ve arkadaşları ile Lesage ve arkadaşlarının araştırma bulguları öğrenim düzeyi ile algılanan stres düzeyi arasında anlamlı ilişki olduğunu doğrular niteliktedir²⁴⁵. Her iki araştırmacı grup da öğrenim düzeyi yükseldikçe algılanan stresin düştüğünü belirtmektedir. Cinsiyet, yaş ve öğrenim düzeyinin algılanan stres düzeyine göre değiştiğine yönelik çok sayıda araştırma bulgusu değerlendirilmiş ve pek çoğu tarafından araştırma bulgularımız desteklenmiştir. Bu durumda algılanan stres düzeyinin cinsiyet, yaş ve öğrenim durumuna göre değiştiği, kadınların, yaşlıların ve düşük öğrenim düzeyine sahip olanların algıladıkları stres düzeyinin yüksek olacağı fikri belirginleşmektedir.

Araştırma bulguları algılanan stres düzeyinin medeni duruma göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını ortaya koymuştur. Evli çalışanların algılanan stres düzeyinin bekârlara göre yüksek olduğu gözlenmiştir. Vivian ve arkadaşları 6955 kişiyle A.B.D.'de yaptığı araştırma bulguları bekârların algılanan stres düzeyinin anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğunu belirtmekte ve bulgularımızla çelişmektedir²⁴⁶. Vallejo ve arkadaşları, stres düzeyi ile medeni durum arasında anlamlı fark görmüş, bekârların stres düzeyinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Coombs ve Fawzy evliliğin destek faktörüne dikkat çekmekte ve evlilerin stres düzeyinin bekârlardan düşük olduğunu belirtmektedir²⁴⁷. Lesage ve arkadaşlarının Fransa'da 501 çalışanla yaptıkları araştırma sonuçlarına göre algılanan stres düzeyi cinsiyet ve yaşa göre farklılaşmaktadır²⁴⁸. Kadınlar ve yaşlıların algılanan stres düzeyi daha yüksektir. Bulgumuzun farklı kültür ve örneklerde yapılan çalışma sonuçları ile desteklendiği görülmüş, algılanan stres düzeyinin medeni duruma göre farklılaştığı ve evli insanların daha düşük algılanan stres düzeyine sahip olduklarına yönelik fikir pekiştirilmiştir.

Araştırma bulguları algılanan stres düzeyinin sektör ve işletmedeki deneyimine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını göstermektedir. Sektör ve işletme deneyiminin algılanan stres düzeyine göre değiştiğini belirten araştırma sonucuna rastlanmamıştır. Ancak, Lesage ve arkadaşları çalışanların algılanan stres

²⁴⁴ Zhang Manrui vd., "The Prevalence of Perceived Stress among U.S. Chinese Older Adult," *AIMS Medical Science*, 2014, 1(1), 40-56, s.44.

²⁴⁵ Miguel A. Vallejo vd. (2018). "Determining Factors for Stress Perception Assessed with the Perceived Stress Scale (PSS-4) in Spanish and Other European Samples", *Frontiers in Psychology*, <http://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00037> (Erişim Tarihi: 20.10.2018).

²⁴⁶ P. Ta. Vivian vd., "Stress of Singlehood: Marital Status, Domain-Specific Stress, and Anxiety in a National U.S. Sample", *Journal of Social and Clinical Psychology*, 2017, Vol. 36, No. 6, 461-485, s.477.

²⁴⁷ Coombs Robert H., Fawzy Fl., The effect of marital status on stress in medical school. *American Journal of Psychiatry* 139(11), <https://doi.org/10.1176/ajp.139.11.1490> (Erişim Tarihi: 23.10.2018).

²⁴⁸ Francois-Xavier Lesage vd. "Psychometric properties of the French versions of the Perceived Stress Scale. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*". 25(2), 178–184. <https://doi.org/10.2478/S13382-012-0024-8> (Erişim Tarihi: 16.09.2018).

düzeylerinin işsizlere göre daha düşük olduğunu belirtmektedirler. İş psikolojisinde iş yükü ve rol dağılımının stres üzerinde etkili olduğu varsayımından hareketle Lesage ve arkadaşlarının çalışmasında çalışmanın stres düzeyini düşürdüğü ve hem sektörde hem de işletmedeki istihdam süresi artarken stres düzeyinin azaldığı bulgusu için destek bulunmaktadır. Olatunji ve Mokuolu ile Cherniss'in araştırma bulguları da bu yöndedir^{249 250}. Sonuç olarak araştırma bulgumuz literatür tarafından doğrulanmamaktadır. Bunun nedenlerini araştırmamız ile literatür arasındaki temel farktan kaynaklandığı düşünülmektedir. Literatür, eğitim, sağlık çalışanları üzerinedir. Yiyecek içecek hizmetleri sektörünün kendine özel dinamikleri nedeniyle işletme deneyimi ile ayrılma isteği arasında fark görülmediği düşünmekte, ancak deneyim aralıklarının daha geniş olması 5,10 ve 15 yıllık süreler kapsamı durumunda literatür ile örtüşen bulgulara ulaşılacağı düşünülmektedir.

Araştırma bulgularımız fast food çalışanlarının örgütten ayrılma isteğinin cinsiyete, yaşa ve medeni duruma göre farklılaşmadığını göstermiştir. Oysa yaş, cinsiyet ve medeni duruma göre örgütten ayrılma isteğinin değiştiğini ortaya koyan çok sayıda araştırma bulunmaktadır^{251 252 253}. Literatürde genel olarak kadınların, yaşlıların, evlilerin daha az ayrılma isteğine sahip olduğu yönünde bulgular yaygındır^{254 255}. Kadınların daha az ayrılma isteğine sahip olmalarının ardından istikrarlı bir yaşam ve ev yönetimi sorumlulukları olduğu bilinmektedir²⁵⁶. Evli çalışanların ayrılma isteğinin az oluşu finansal sorumluluklarının bekârlara göre daha yüksek olmasıdır²⁵⁷. Bizim bulgularımızda bir fark görülmemesinde örgütten ayrılma sorularına verilen yanıtlarda sosyal arzu edilirlilik faktörünün rol oynadığı düşünülmektedir. Soru formu uygulanırken özellikle bu ölçekte insanlar çevreleri ve arkadaşlarının kendilerinden bekledikleri yönde yanıt vermiş olabilir. Bulgularımızın literatürdeki bulgular tarafından doğrulanmamasının ilgili araştırmaların yapıldığı

²⁴⁹ Cary Cherniss, *Staff Burnout, Job Stress in Human Service*. Beverly Hills, CA, 1986, s.103.

²⁵⁰ S.O. Olatunji, B.O. Mououl, "Effect of Tenure of Service on Job Stress And Nurse-Physician Collaboration Among Nurses and Doctors", *Journal of Nursin and Health Science*, 2013, 2, (1), 01-04, s.3.

²⁵¹ Richard Mowday vd., *Employee- Organization Linkages, The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. Academic Press, New York, 1982, s.79.

²⁵² Bram Steijn, Peter Leisink, "Organizational commitment among Dutch public sector employees", *International Review of Administrative Sciences*, 2006, 72(2), 187-201, s.190.

²⁵³ Ben-Tzion Karsh vd., "The University of Wisconsin-Madison multidisciplinary graduate certificate in patient safety. Advances in Patient Safety: From Research to Implementation", *Agency for Healthcare Research and Quality; Rockville*, 2005, 269-281, s.280.

²⁵⁴ Richard M. Steers, "Antecedents and outcomes of organizational commitment", *Administrative Science Quarterly*, 1977, 22, 46-56, s.49.

²⁵⁵ Begüm Dilara Emiroğlu vd., "The Relationship Between Turnover Intention and Demographic Factors in Hotel Businesses: A Study at Five Star Hotels in Istanbul", *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 2015, 207, 385-397, s.391.

²⁵⁶ Orhan Uludağ vd., "The Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior on Turnover Intention", *FIU Review*, 2011, 29(2), 1 -21, s.18.

²⁵⁷ Ronan Carbery vd., "Predicting Hotel Managers' Turnover Cognitions", *Journal of Managerial Psychology*, 2003, 18 (7), 649-679, s.663.

kültürlerden farklı bir toplumsal cinsiyet kültüründe olmamıza, bağlamaktayız. Bu fark cinsiyet ve medeni durumdaki çelişkinin sebebi olabilir. Yaş konusunda ise araştırma verilerimizin alındığı örneklem kompozisyonunda yaş aralıklarının farklı oluşu ve iş alanı olarak yiyecek içecek sektörünün incelememize bağlamaktayız. Zira çelişen bulguların geldiği araştırmalarda farklı iş alanlarından çalışanlardan örneklem alınmıştır. Sonuç olarak cinsiyet, yaş ve medeni duruma göre örgütten ayrılma isteğinin değiştiğini belirten literatürle ters düşülmüştür. Gelecekteki araştırmacılar tarafından araştırma sonuçlarımızın örneklem özelliklerimizle değerlendirilmesi ile değerli karşılaştırmalar yapılabileceği düşünülmektedir.

Araştırma bulguları çalışanların örgütten ayrılma isteğinin öğrenim durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermiştir. Lise mezunlarının ayrılma isteğinin ilk ve ortaokul mezunları ile lisans ve üzeri okullardan mezunlardan yüksek olduğu görülmüştür. Önlisans mezunlarının ayrılma isteği, lisans ve üzeri okullardan mezunlarıkinden yüksektir. Ayrılma isteğinin özellikle lise ve önlisans mezunlarında yoğunlaştığı genel kanısı oluşmaktadır. Bu genel kanı üzerine düşündüğümüzde sosyal değişim teorisi uyarınca ilk ve ortaokul mezunlarının fast food işinden elde ettikleri ile verdiklerinin beklentilerini karşıladığını, lisans ve üzeri okul mezunlarının da söz konusu sektörde uygun karşılıklar aldıkları ve beklentilerinin karşılandığını anlamaktayız. Bulgularımız, lise ve ön lisans mezunlarının sektörde kendilerine düşen işlerden aldıklarının beklentilerini karşılamadığını da göstermektedir. Sosyal değişim teorisince lise ve ön lisans mezunlarında beklentilerin yüksek olmasının işten ayrılmaların nedeni olduğu görülmektedir. Beklentilerin yüksek olma nedenini, ulusal eğitim sistemi ile toplum normlarında aramaktayız. Ülkemizin lise ve ön lisans mezun sayısının çok olduğu düşünüldüğünde iş gücü piyasalarının dengesinde önemli bir bulgumuz olduğunu görmekteyiz. Örgütten ayrılma isteğinin öğrenim düzeyine göre değiştiğine yönelik araştırmalar bulunmaktadır²⁵⁸. Araştırmacılar öğrenim düzeyi düştükçe ayrılma isteğinin de azaldığını belirtmektedir. Bizim bulgularımızda orta düzey öğrenim durumunda ayrılma isteği yüksek çıkmıştır. Örneklemimizi oluşturan kitlenin büyük bir kısmının ilk ve ortaokul mezunu olduklarını düşündüğümüzde lise ve önlisans yüksek bir düzey görülebilir. Sonuç olarak öğrenim düzeyi düştükçe ayrılma isteğinin azalacağı fikri güçlenmektedir.

Araştırma bulguları örgütten ayrılma isteğinin sektör deneyimine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermiştir. Az, orta ve çok deneyimli şeklinde üç gruba ayrılan çalışanların örgütten ayrılma isteğinin sektör deneyimi çok olan grupta diğerlerine göre daha düşük olduğu görülmüştür. Bu durum fast food sektöründe tecrübe arttıkça ayrılma isteğinin azalma eğilimine girdiğini göstermektedir. Bunu

²⁵⁸ Carbery vd., a.g.e., s.98.

sektöre ve mesleğe oryantasyon ile açıklamak olasıdır. İlerleyen deneyim süreleri ile çalışanların tam zamanlı çalışmaları ve mevsimlik işten çıkarma yapılmadığı bilinmektedir. Bu nedenle sektör tecrübesi arttıkça ayrılma isteği azalmaktadır. Örgütten ayrılma isteğinin bir iş alanında ya da sektörde çalışma süresine göre değiştiğini ve kıdem arttıkça ayrılma isteğinin azaldığına yönelik Lambert ve Hellman'ın araştırma sonuçlarında açık bulgular görülmüştür²⁵⁹ ²⁶⁰. Literatürde bulgularımızla çelişen bir araştırma görülmemiştir. Sonuç olarak sektördeki kıdeme göre örgütten ayrılma isteğinin değiştiği, kıdem arttıkça ayrılma isteğinin azaldığı sonucunu kabul etmekteyiz.

Araştırma bulgularımız, fast food çalışanlarının örgütten ayrılma isteğinin işletme deneyim süresine göre anlamlı bir şekilde değiştiğini göstermektedir. Az (1 yıla kadar), orta (1-2 yıl) ve çok (3 yıl ve üzeri) olmak üzere üç işletme deneyim grubuna ayrılan fast food çalışanlarından orta düzeyde işletme tecrübesine sahip olanlar, işletme deneyimi az ve çok olanlardan daha fazla örgütten ayrılma isteğindedirler. Bu durum, fast food işletmelerinde işe yeni girenlerin 1 yıla kadar ayrılmayı düşünmedikleri, 1-2 yıl arasında ayrılma isteğinin arttığı ancak 3. yıldan sonra bu isteğin tekrar azaldığı şeklinde anlaşılabilir. Bunun sektöre özgü bir süreç olabileceği düşüncesi uyandırmıştır. İnsanlar ilk yıl işletmeyi tanımakta, ardından alternatif işletmelerde çalışma fikri uyanmakta, eğer bir başka işletmeye ikinci yılın sonuna kadar geçemez ise aynı işletmede daha uzun süreler çalışmaktadır. Muhtemelen hizmet sektörüne adapte olan kişiyi çalıştığı işletme elinde tutabilmek için ayrılıp alternatif işletmelere geçmesine mani olacağı ödeme ve haklar sunmaktadır ve bu hizmet sektöründe tipik bir uygulamadır. İlgili literatürde örgütten ayrılma fikrinin aynı örgütte çalışma süresine göre değiştiği çalışma süresi arttıkça bağlılığın artıp ayrılma isteğinin azaldığı bilinmektedir. Ancak bu mekanizmanın nasıl çalıştığı netlik kazanmamıştır. Çalışanlar, buldukları örgütte belli bir süre yatırım yapmakta ve kendilerince belli bir yatırım birikiminden sonra ayrılmaya ya da kalmaya karar vermektedir. Çoğu kez kalmaya karar vermekte bazen de kariyerdeki tıkanma nedeniyle terfi alamamaktan dolayı ayrılmayı tercih etmektedir.²⁶¹ Bulgularımızda orta deneyim grubundaki ayrılma isteğinin yüksek oluşunu, fast food işletmelerinde pek çok uzmanlık alanının ortalama 1-2 yıl süren bir kariyer tıkanması yaşattığı ve bunun ayrılma isteğini artırdığına bağlamaktayız. Sonuç olarak, örgütten ayrılma isteğinin işletme deneyim süresine göre anlamlı bir şekilde değiştiği,

²⁵⁹ Eric G. Lambert, "I Want to Leave: A Test of a Model of Turnover Intent Among Correctional Staff", *Applied Psychology in Criminal Justice*, 2006, 2(1), 57-83, s.66.

²⁶⁰ Chan. M. Hellman, "Job Satisfaction and Intent to Leave. The Journal of Social Psychology", 137(6), 677-689. <https://doi.org/10.1080/00224549709595491> (Erişim Tarihi: 09.09.2018).

²⁶¹ John M. Stevens vd., "Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment," *The Academy of Management Journal*, 1978, vol. 21, no. 3, 380-396, s.388.

deneyim arttıkça ayrılma isteğinin azaldığı, ancak örnekleimize özel bir durum olarak orta düzeyde işletme deneyiminin az ve çok deneyimlilerden daha fazla örgütten ayrılma isteğinde oldukları görölmektedir.



BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bulgularımıza konu olan kitle, eğitim seviyesi, sektör ve mevcut işletmedeki deneyim süresi az fast food çalışanlarından oluşmaktadır. Buna göre değerlendirmek kaydıyla söz konusu çalışanların algıladıkları liderlik stilleri ile iş stresi algılarının, işten ayrılma niyetine etkisini ve yanı sıra demografik özelliklerine göre bu değişkenlerdeki farkları konu alan araştırma sonuçları aşağıda listelenmiştir:

1. Çalışanlarının en yüksek algı ortalaması karizmatik liderlik, sonra demokratik liderlik ve en son otokratik liderlik şeklindedir.
2. Çalışanların, yöneticilerinin liderlik tarzlarını demokratik algıladıkça algılanan stres azalır, otokratik algıladıkça stres ve ayrılma isteği artar.
3. Karizmatik liderlik tarzının algılanan stres düzeyine bir etkisi yoktur.
4. Algılanan stres düzeyinin örgütten ayrılma isteği üzerinde bir belirleyiciliği yoktur.
5. Otokratik lider algısının cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşır. Kadınların otokratik lider algısı erkeklerden anlamlı bir şekilde yüksektir.
6. Otokratik lider tarzı algısı çalışanların yaşına göre farklılaşır. Yaşlı çalışanların otokratik lider algısı gençlere göre anlamlı bir şekilde yüksektir.
7. Otokratik liderlik tarzı algısı medeni duruma göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Evli çalışanların otokratik liderlik tarzı algısı bekârlarinkinden anlamlı bir şekilde yüksektir.
8. Çalışanların otokratik liderlik tarzı algısının öğrenim durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşır. En alt ve en üst öğrenim düzeylerinde otokratik liderlik daha fazla algılanır.
9. Otokratik lider algısı sektördeki deneyim süresine göre anlamlı bir şekilde farklılaşır.
10. Otokratik liderlik algısı işletme deneyim süresine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaz.
11. Algılanan stres düzeyi cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşır. Kadınların algılanan stres düzeyi erkeklerden anlamlı bir şekilde yüksektir.
12. Algılanan stres düzeyi, yaşa göre anlamlı bir şekilde farklılaşır. Yaşlı çalışanların algılanan stres düzeyi gençlere göre anlamlı bir şekilde yüksektir.

13. Çalışanlarının algılanan stres düzeyi, öğrenim durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaşır.
14. Genel olarak algılanan stres düzeyi ilk orta ve lise düzeyinde yüksek, ilerleyen düzeylerde düşüktür.
15. Algılanan stres düzeyi, medeni duruma göre anlamlı bir şekilde farklılaşır. Evli çalışanların algılanan stres düzeyi, bekârlara göre yüksektir.
16. Algılanan stres düzeyi, sektör ve işletmedeki deneyimine göre anlamlı bir şekilde farklılaşır.
17. Çalışanların örgütten ayrılma isteği cinsiyete, yaşa ve medeni duruma göre farklılaşmaz.
18. Öğrenim düzeyi düştükçe ayrılma isteği azalır.
19. Sektördeki kıdeme göre örgütten ayrılma isteği farklılaşır, kıdem arttıkça ayrılma isteği azalır.
20. Örgütten ayrılma isteği işletme deneyim süresine göre anlamlı bir şekilde farklılaşır, deneyim arttıkça ayrılma isteği azalır.

Araştırma sonuçlarından hareketle yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerine bir kısım önerilerimiz bulunmaktadır. Öncelikle niteliksiz işlerde çalışanların öğrenim düzeylerinin düşük olması, nitelikli işlerde çalışanların lisans düzeyi ve üstünde olması önerilir. Kadrolama, işe alma ve terfi süreçlerinde bu durum gözetilmelidir. Lider konumda yöneticilerin demokratik veya karizmatik tarz benimsemeleri çalışanların stres düzeyini azaltmak açısından önemle önerilmektedir. Yoğun stres yaratanların bulunduğu işlerde erkek çalışanların istihdam edilmesi önerilmektedir. Bu sayede iş stresi algı ortalamasının düşeceği beklenmektedir. Personel devir oranının yüksek olduğu durumlarda öğrenim düzeyi yüksek personeli işletmede tutma adına birtakım özendiriciler uygulanmalıdır. Bu uygulamaların özellikle kıdemi düşük personele yoğunlaştırılması tavsiye edilir.

Gelecekteki araştırmacılara benzer araştırma desenini farklı sektör çalışanlarına uygulamaları önerilir. Aynı araştırmada üç ya da dört farklı sektörden çalışanların bulunması ile yapılacak karşılaştırmalarda literatür ile çelişen ve uyuşan bulguların sektör farkından kaynaklanıp kaynaklanmayacağı anlaşılacaktır. Gelecekteki araştırmacıların liderlik tarzı, stres algısı ve işletmeye bağlılığın tüm boyutları ile incelendiği bir araştırma yapılması önerilir. Bu sayede sadece işten ayrılma değil işe bağlılığın duygusal ve normatif boyutlarının stres ve liderlik tarzı kombinasyonları ile daha geniş bir spektrumda hipotez testi imkânı bulacaklardır. Son olarak Türkiye'deki araştırmalarda sosyal arzuların yüksek olması ve insanların birbirlerini etkilemeleri çok sık karşılaşılan bir durum olması nedeniyle soru formu uygulamalarının münferit ya da en çok ikili gruplar ile gerçekleştirilmesi önerilir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AKDEMİR Ali, **Vizyon Yönetimi**, Bayrak Mat. Ltd. Şti., İstanbul, 1998.
- AYTÜRK Nihat, **Yönetim Sanatı "Etkili Yönetim ve Yöneticilik Becerileri"**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007.
- BALTAŞ Zuhâl, **Kurum İçi Koçluk**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2011.
- BASS Bernard, **Handbook Of Leadership: A Survey Of Theory and Research**, Free Press, New York, 1990.
- BOWLING Ann, **Research Methods in Health, Investigating health and health services**, Second edition, Open University Press, Buckingham, 2002.
- CEYLAN Adnan, **Yönetimde İnsan ve Davranış**, Kuşak Matbaası, İstanbul, 2014.
- COVEY Stephen, **Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı "Kişisel Değişim İçin Altın Kurallar**, Varlık Yayınları, İstanbul, 2005.
- CÜCELOĞLU Doğan, **İnsan ve Davranışı. Psikolojinin Temel Kavramlar**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1994.
- ÇELİK Vehbi, **Eğitimsel Liderlik**, Pegem Akademi, Ankara, 2013.
- DAFT Richard, **Management. Chicago**, Dryden Press, Montreal, 1991.
- EĞRİBOYUN Dursun, **Çok Faktörlü Liderlik Uygulamaları Ve İş Doyumunu**, Etki Yayınları, İzmir, 2015.
- EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi** (Genişletilmiş 8. Baskı b.), Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2005.
- GENÇ NURULLAH, **Yönetim Ve Organizasyon "Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005.
- GREENLEAF Robert, **The Servant as Leader. A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness**, Paulist Press, New York 1977.
- GÜNEY Salih, **Davranış Bilimleri**, Nobel, Ankara, 2015.
- HARBISON Frederick, MYERS Charles, **Management in the Industria World**, McGraw Hill, New York, 1929.
- KILINÇ Tanıl, **Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı, 21.Y. Y'da Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Cilt 2, İstanbul, 1997.
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta, İstanbul, 2015.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, TÜZ Melek, **Örgütsel Davranış**, Aktüel Yayınları Alfa Akademi, Bursa, 2013.

SERİNKAN Celalettin, **Liderlik ve Motivasyon (Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar)**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2008.

SERİNKAN Celalettin, **Liderlik ve Motivasyon (Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar)**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2008.

ŞİMŞEK Şerif, AKGEMCİ Tahir ve ÇELİK Adnan, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2011.

TUTAR Hasan, **Örgütsel Davranış (Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından)**, Detay Yayıncılık. Ankara, 2016.

WERNER Isabel, **Liderlik ve Yönetim**, Çev. Vedat Üner, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.

YUKL Gary, **Leadership In Organizations**, 7th Edition, Pearson, New York, 2010.

ZEL Uğur, **Kişilik ve Liderlik "Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açısından Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar"**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006.

MAKALELER

AKAN Durdağı ve Yalçın Sinan, Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, **Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi**, 6(11), 125, 2015.

AKOVA Orhan, Tanrıverdi Haluk, Kahraman Onur Cüneyt, Otel İşletmelerinde İşgören Devir Hızına Etki Eden Risk Faktörlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, 6 (12), 87-107, 2015.

AKŞİT Aşık Nuran, Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme, **Türk İdare Dergisi**, (467), 31-52, 2010.

AL-ABABNEH Mukhles, Lockwood Andrew, (2010). The Influence of Managerial Leadership Style On Employee Job Satisfaction In Jordanian Resort Hotels, **28th EuroCHRIE Annual Research Conference**, Amsterdam, Netherlands, 2010.

ASLAN Zeynep, Etyemez Senem, İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay'daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 7 (3), 482-507, 2015.

BAKAN İsmail, Büyükbeşe Tuba, Erşahan Burcu Kefe İlker, Kadın Çalışanların Yöneticilere İlişkin Algıları: Bir Alan Çalışması, **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 3 (2), 71-84, 2013.

BAKAN İsmail, Büyükbeşe Tuba, Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 12 (19), 73-84, 2010.

BAKAN İsmail, Doğan İnci Fatma, Hizmetkar Liderlik. **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 2 (2), 1-12., 2012.

BEKTAŞ Çetin, Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler, **Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi**, 2(7), 43-54, 2016.

CARBERRY Ronan, Garavan Thomas N., O'Brien Fergal, McDonnell Joe, Predicting Hotel Managers Turnover Cognitions, **Journal of Managerial Psychology**, 18 (7), 649-679, 2003.

CHERNISS Cary, Staff Burnout, Job Stress in Human Service. **Beverly Hills, CA**, 1986.

CHOW Irene, Gender differences in perceived leadership effectiveness in Hong Kong, **Women in Management Review**, Vol. 20 Issue: 4, 216-233, 2005.

COHEN Sheldon, Kamarck Tom, Mermelstein Robin, A Global Measure Of Perceived Stress. **Journal of Health and Social Behavior**, 24, 385-396, 1983.

COOMBS Robert H., Fawzy Fl., The Effect Of Marital Status On Stress In Medical School, **American Journal of Psychiatry** 139(11), <https://doi.org/10.1176/ajp.139.11.1490>. 1982.

CUADRADO Isabel, Navas Marisol, Molero Fernando, Morales Francisco, Gender Differences in Leadership Styles as a Function of Leader and Subordinates' Sex and Type of Organization. **Journal of Applied Social Psychology**, 10.1111, 2012.

ÇELİK Cemile, Sünbül Önder, Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 13(3), 49-66, 2008.

ÇELİK Sabri, Eryılmaz, Fahri, Öğretmen Algılarına Göre Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri (Ankara İli Örneği), **Politeknik Dergisi**, 9(4), 211-224, 2006.

ÇETİN Necip, Kuramsal Liderlik Çözömlerinin Işığında, Okul Müdürlüğü Ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi** (23. Sayı), 79, 2008 (1).

DORUK Ece, Sosyal Yaşamın Mimarları: Liderler, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, 129, 2007.

DURNA Ufuk, Stres, A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, **Yönetim ve Ekonomi. Celal Bayar Üniversitesi İ. İ.B.F.** Manisa, 11, 1, 191206, 2004.

DURNA Ufuk, Üniversite Öğrencilerinin Stres Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, **Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 20, 1, 319-341, 2006.

EMİROĞLU Begüm Dilara, The Relationship Between Turnover Intention and Demographic Factors in Hotel Businesses: A Study at Five Star Hotels in Istanbul, **Procedia- Social and Behavioral Sciences**, 2015, 207, 385-397.

EMİROĞLU Begüm Dilara, Akova Orhan, Tanrıverdi Haluk, The Relationship Between Turnover Intention and Demographic Factors in Hotel Businesses: A Study at Five Star Hotels in Istanbul, **Procedia- Social and Behavioral Sciences**, 207, 385-397, 2015.

ERDEM Orhan, Dikici Metin, Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 202, 2009.

EREN Adalet, Saraçoğlu Bedriye, Gönüllü İşten Ayrılmalar Üzerine Ekonometrik Bir Yaklaşım, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 26 (1), 1-15, 2011.

GÜÇLÜ Nezahat, Stres Yönetimi, **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 21, 1, 91-109, 2001.

GÜL Hasan, Oktay Ercan, Gökçe Hakan, İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrıma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, **Akademik Bakış**, (15), 1-11, 2008.

IRENE Chow, Gender differences in perceived leadership effectiveness in Hong Kong, **Women in Management Review**, Vol. 20 Issue: 4, 216-233, 2005.

Ispas Andreia, The Perceived Leadership Style and Employee Performance in Hotel Endüstri- a Dual Approach, **Review of International Comparative Management / Revista De Management Comparat International**, vol. 13, no. 2, 294-304, 2012.

İNCE Cemal, Kırgızistan-Bişkek'teki Türk Yiyecek İçecek İşletmelerinde İşgören Devir Hızı, **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (6), 35-51, 2015.

JUDGE Timothy, Piccolo Ronald, Transformational And Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test Of Their Relative Validity, **Journal of Applied Psychology** (89), 755-768, 2004.

JURATLI Sham Maghout, Janisse James, Schwartz Kendra, Arnetz Benght, Demographic And Lifestyle Factors Associated With Perceived Stress In The

Primary Care Setting: A Metronet Study, **Family Practice**, Volume 28, Issue 2, 1, Pages 156–162, 2011.

KARSH Ben-Tzion, Carayon Pascale, Smith Maureen, Skibinski Kathleen, Thomadsen Bruce, Brennan Patricia F., Murray Mary E., The University Of Wisconsin-Madison Multidisciplinary Graduate Certificate In Patient Safety. *Advances in Patient Safety: From Research to Implementation*, **Agency for Healthcare Research and Quality**, Rockville, 2005, 269–281.

KUNNANATT James Thomas, Type A Behavior Pattern and Managerial Performance: A Study Among Bank Executives in India, **International Journal of Manpower**, 24, 6, 720-734, 2003.

LAMBER Eric G., I Want to Leave: A Test of a Model of Turnover Intent Among Correctional Staff, **Applied Psychology in Criminal Justice**, 2006, 2(1), 57-83

LAMBERT ERIC G., I Want to Leave: A Test of a Model of Turnover Intent Among Correctional Staff, **Applied Psychology in Criminal Justice**, 2(1), 57-83. 2006.

LAU, Dora C, Liu Jun, Fu Pingping, Feeling Trusted By Business Leaders In China: Antecedents And The Mediating Role Of Value Congruence, **Asia Pacific Journal of Management**, 24, 321-340 2007.

LOPEZ Edward S., Ensari Nurcan, The Effects Of Leadership Style, Organizational Outcome, And Gender On Attributional Bias Toward Leaders, **Journal of Leadership Studies**, 2014, vol. 8, no. 2, 19-37,

MANRUI Zhang, Melissa A. Simon, Xinqi Dong, The Prevalence of Perceived Stress among U.S. Chinese Older Adult, **AIMS Medical Science**, 2014, 1(1), 40-56.

MASLACH Christina ve Jackson Susan, Maslach Burnout Inventory, Manual (2nd ed.), Palo Alto, CA: **Consulting Psychologists Press**, 1986.

MOWDAY Richard, Employee- Organization Linkages, The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover, **Academic Press**, New York, 1982,

MUTLU Esin, İşletme Yönetim Modelleri Araştırması, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayını**, İstanbul, No:05, 1995.

OLATUNJÍ S.O., Mououl, B.O., Effect of Tenure of Service on Job Stress And Nurse-Physician Collaboration Among Nurses and Doctors, **Journal of Nursin and Health Science**, 2, (1), 01-04, 2013.

ONGORI Henry, A review of the Literature on Employee Turnover, **African Journal of Business Management**, 49-54, 2007.

ÖRÜCÜ Edip, Boz Hakan, Konaklama İşletmelerinde İşe Alıştırma Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 21 (1), 62-77, 2014.

ÖRÜCÜ Edip, Özafşarlıoğlu Sibel, Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 10 (23), 335-358, 2013.

ÖZSOY Emrah, Uslu Osman ve Öztürk Oğuzhan, Who are Happier at Work and in Life? Public Sector versus Private Sector: A Research on Turkish Employees?, **International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences**, 1, 2, 148-160, 2014.

Richard M. Steers, "Antecedents and outcomes of organizational commitment", *Administrative Science Quarterly*, 1977, 22, 46-56, s.49.

SPOSİTO Vince, Hand Michael, Skarpness Bradley, On The Efficiency Of Using The Sample Kurtosis In Selecting Optimal Estimators, **Communications in Statistics-Simulation and Computation**, 12(3), 265-272, 1983.

STEERS Richard M., Antecedents and outcomes of organizational commitment, **Administrative Science Quarterly**, 22, 46-56, 1977.

STEJIN Bram, Leisink Peter, Organizational commitment among Dutch public sector employees, **International Review of Administrative Sciences**, 72(2), 187–201, 2006.

STEVENS John M, Beyer Janice M., Trice Harrison M., Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment, **The Academy of Management Journal**, vol. 21, no. 3, 380–396, 1978.

TA P. Vivivan, GESSELMAN Amanda N., PERRY Brea L., FISHER Helen E., GARCIA Justin R., Stress of Singlehood: Marital Status, Domain-Specific Stress, and Anxiety in a National U.S. Sample, **Journal of Social and Clinical Psychology**, Vol. 36, No. 6, 461-485, 2017.

TAŞ Yıldız, Aksu Ali, Toplam Kalite Yönetimi Ve Stratejik Liderlik, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 5(2), 355, 2011.

TELLI Eda, Ünsar A. Sinan, Oğuzhan Adil, Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanlarının Örgütsel Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama, **Electronic Journal of Vocational Colleges**, Aralık, 135-150, 2012.

TENGİLİMOĞLU Dilaver, Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C.4 S. 14, 1-16, 2005.

THUNSTRÖM-Osmanovic Almira, Mossello Enrico, Akerstedt Torbjörn, Fratiglioni Laura, Wand Hui-Xin, Do levels of perceived stress increase with increasing age after age 65? A population-based study, **Age and Ageing**, , 44(5), 828–834, 2015

TON Zeynep, Huckman Robert, Managing The Impact Of Employee Turnover On Performance: The Role Of Process Conformance, **Organization Science**, 19 (1), 56-68, 2008.

TUNA Muharrem, Personel Devir Oranı Analizi: Ankara'da Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. **Turizm Araştırmaları Dergisi**, 18 (1), 45-52, 2007.

TÜTÜNCÜ Özkan, Demir Mahmut, Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi Ve Muğla Bölgesi Örneği, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 5 (2), 146-169, 2003.

ULUDAĞ Orhan, Khan Sonia, Guden Nafiya, The Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior on Turnover Intention, **FIU Review**, 29(2), 1 -21, 2011.

ÜSTÜN Kervancı Ferda, Doğan Selen, Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 7 (29), 573-587, 2014.

VNOUCKOVA Lucie, Klípková Hana, Impact Of Motivation Principles On Employee Turnover, **Central European Review of Economic Issues**, (16), 7992, 2013.

YILDIRIM Mehmet Halit, Erul Emel Eylül, Kelebek Pınar, Tükenmişlik İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 6 (1), 34-44, 2014.

YILDIRIM Oya, Tektüfekçi, Fatma ve Çukacı, Yusuf Cahit, Modern Toplum Hastalığı Stres ve Muhasebe Meslek Elemanı Üzerine Etkileri, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, 9, 2, 1-20, 2004.

YILMAZ Burcu, Halıcı Ali, İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, 2 (4), 93-108, 2010.

ZHANG Yanjuan, A Review Of Employee Turnover Influence Factor And Countermeasure, **Journal of Human Resource and Sustainability**, (4), 85-91, 2016.

TEZLER

ALKIN Cengiz, Liderlik Özellik Ve Davranışlarının Belirlenmesi Ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma, Edirne, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

CANBOLAT, Serhat, Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, Çedaş Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz). Çorum, T.C. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, 2016, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

DEMİR, Mahmut, Konaklama İşletmelerinde Duygusal Zekâ, Örgütsel Sapma, Çalışma Yaşamı Kalitesi Ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkinin Analizi, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, 2009, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

GÜVEN Çağla, Algılanan Liderlik Tarzlarının Çalışan Sesine Etkisinde Örgütsel Güvenin Rolü ve Bir Araştırma, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetim Bilimi Dalı, 2017, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

KAYA Naciye, Mobbingin örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık ilişkisi ile çalışanların iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi, İstanbul, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

ÖZCAN, Yeşim, İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Yöneticileri İçin Algıladıkları Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki Düzeyi, İstanbul, T.C. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

TAMBAY Ahmet, İşgören Devrinin Yönetimine İlişkin Tekstil Sektöründe Yapılan Bir Araştırma, , Kahramanmaraş, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

TORUN Yasemin, Personel Güçlendirme Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

YİĞİTEL Selçuk, Öğretmen ve Akademisyenlerin Algıladıkları Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

İNTERNET KAYNAKLAR

Fraluca, Fra Luca Web Sitesi: <https://www.lucamalimusavirlik.com/davranis-yaklasimi.html> (Erişim Tarihi: 10.10.2018)

Hellman Chan. M., "Job Satisfaction and Intent to Leave. The Journal of Social Psychology", 137(6), 677–689. <https://doi.org/10.1080/00224549709595491> (Erişim Tarihi: 09.09.2018).

Kangal KILINÇ Sevda Nlphaber. NLP Haber Web Sitesi: <http://www.nlphaber.com/nlphaber-yazarlar-268/liderlik-modelleri.html> (Erişim Tarihi: 03.09.2018)

Kushell Elliot, Rae Newton, "Sex Roles", <https://doi.org/10.1007/BF00288249> (Erişim tarihi:12.10.2018).

Lesage Francois–Xavier "Psychometric properties of the French versions of the Perceived Stress Scale. International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health". 25(2), 178–184. <https://doi.org/10.2478/S13382-012-0024-8> (Erişim Tarihi: 16.09.2018).

Lohrey Jackie, What Are the Causes of Stress in an organization? <https://bizfluent.com/facts-5612348-causes-stress-organization-.html> (Erişim tarihi, 23.11.2018)

Tekin Yasemin, Ehtiyar Rya, Journal of Yaşar University 24(6) 4007-4023, Yaşar Üniversitesi Web Sitesi: http://journal.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2012/10/6.yasemin_tekin.pdf (Erişim Tarihi: 06.10.2018)

Vallejo Miguel A. (2018). Determining Factors for Stress Perception Assessed with the Perceived Stress Scale (PSS-4) in Spanish and Other European Samples, Frontiers in Psychology, <http://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00037> (Erişim Tarihi: 20.10.2018).

Yetimoğlu Selin, Dünya Geneline En Yaygın 10 Liderlik Stili. Selin Yetimoglu Web Sitesi: <https://selinyetimoglu.com/2014/06/09/dunya-geneline- en-yaygin-10-liderlik-stili/> (Erişim Tarihi: 31.10.2018)

Yılmaz Nurgül, Stres ve Stresle Başa Çıkma. Hacettepe Üniversitesi Öğrenci Sağlık Hizmetleri. Psiko-Sosyal Destek Hizmetleri. http://www.sksdb.hacettepe.edu.tr/PDR/Stresle_Basa_Cikma.pdf (Erişim Tarihi, 15.10.2018).

EKLER

ARAŞTIRMA ANKETİ

Sayın Katılımcı,
Bu çalışma, Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında “**FAST FOOD FRANCHISING ÇALIŞANLARINDA LİDERLİK UYGULAMALARI VE İŞ STRESİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ**” isimli yüksek lisans çalışması için yapılmaktadır. Soruların tamamını cevaplandırduğunuzdan emin olunuz. Katılımınız için teşekkürler.

I. BÖLÜM: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	
1	Cinsiyetiniz: <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın
2	Yaşınız:
3	Medeni durumunuz: <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekâr
4	Öğrenim durumunuz: <input type="checkbox"/> İlkokul <input type="checkbox"/> Ortaokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü
5	Sektördeki deneyim yılınız:
6	Bu işletmedeki deneyim yılınız:

II. BÖLÜM						
Aşağıda işletmenizdeki karşılaştığınız liderlik nitelikleri ve görevinizle ilgili tutumlarınızı yansıtan ifadeler yer almaktadır. Lütfen her soruyu okuyarak size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.						
YÖNETİCİNİZ,						
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Neyin nasıl yapılacağına detaylı olarak kendisi karar verir.	1	2	3	4	5
2	Tüm yetkiyi kendi üzerinde toplar.	1	2	3	4	5
3	Astlarını sıkı bir şekilde izler ve denetler.	1	2	3	4	5
4	Tekliflere kapalıdır.	1	2	3	4	5
5	Gerektiğinde katı kurallar uygular.	1	2	3	4	5
6	Yetersiz ve başarısız işler sonucu ceza ve diğer yaptırımları uygular.	1	2	3	4	5
7	Astlarının duygularını dikkate almaz.	1	2	3	4	5
8	Yeniliklere açıktır.	1	2	3	4	5
9	Astlarının inisiyatif kullanmalarına izin verir.	1	2	3	4	5
10	Astlarıyla dolaylı iletişim yerine karşılıklı (iki yönlü) iletişime girmeyi tercih eder	1	2	3	4	5

11	Kararları astlarının katılımıyla alır.	1	2	3	4	5
12	Astlarına adil davranır.	1	2	3	4	5
13	Astlarının memnuniyeti için çaba gösterir.	1	2	3	4	5
14	Daha fazla verimli olmaları için astlarını teşvik eder.	1	2	3	4	5
15	Güçlü bir hitabet yeteneğine sahiptir.	1	2	3	4	5
16	Standart kural ve kaidelere uymanızı ister.	1	2	3	4	5
17	İyi bir imaja sahiptir.	1	2	3	4	5
18	Çalışanlar tarafından kendisine karşı saygı duyulan birisidir.	1	2	3	4	5
19	Astlarını ikna etme konusunda oldukça başarılıdır.	1	2	3	4	5
20	Risk almaktan korkmayan birisidir.	1	2	3	4	5
21	İs yerindeki sorunlara çözüm bulur.	1	2	3	4	5

III. BÖLÜM

Bu ölçekte son bir ay içerisindeki duygu ve düşünceleriniz ilgili sorular yer almaktadır. Sizden her durum için bu duyguyu ya da düşünceyi ne sıklıkta yaşadığınızı belirtmeniz istenmektedir. Lütfen her soruyu anladıktan sonra sizi temsil eden seçeneği işaretleyin.		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman
1	Son bir ayda beklenmedik bir olay sebebiyle hangi sıklıkta üzdünüz?	1	2	3	4	5
2	Son bir ayda hayatınızda önemli şeyleri kontrol edemediğiniz duygusunu hangi sıklıkta yaşadınız?	1	2	3	4	5
3	Geçen ay kendinizi hangi sıklıkta sinirli ve stresli hissettiniz?	1	2	3	4	5
4	Son bir ayda günlük problemler ve sıkıntılarla hangi sıklıkta başarılı bir şekilde mücadele ettiniz?R	1	2	3	4	5
5	Son bir ayda hayatınızda meydana gelen önemli değişikliklerle etkin bir şekilde baş ettiğiniz duygusunu hangi sıklıkta hissettiniz?R	1	2	3	4	5
6	Son bir ayda kişisel sorunlarınızı ele alma yeteneğinize hangi sıklıkta güven duydunuz?R	1	2	3	4	5
7	Son bir ayda işlerin yolunda gittiği duygusunu hangi sıklıkta hissettiniz?R	1	2	3	4	5
8	Son bir ayda yapmanız gereken işlerle başa çıkamadığınızı hangi sıklıkta hissettiniz?	1	2	3	4	5
9	Son bir ayda, hayatınızdaki rahatsızlıkları hangi sıklıkta kontrol etmeyi başardınız?R	1	2	3	4	5
10	Son bir ayda bütün işlerin üstesinden geldiğiniz duygusunu hangi sıklıkta yaşadınız?R	1	2	3	4	5

11	Son bir ayda kontrolünüz dışında meydana gelen olaylar sebebiyle hangi sıklıkta öfkelenirsiniz?	1	2	3	4	5
12	Son bir ayda hangi sıklıkta bitirmeniz gereken işleri düşündüğünüzü fark ettiniz?	1	2	3	4	5
13	Son bir ayda zamanınızı ne ölçüde kendi istediğiniz gibi kontrol edebildiniz?R	1	2	3	4	5
14	Son bir ayda karşı karşıya olduğunuz güçlüklerin üstesinden gelemeceğiniz kadar boyunuzu aştığı duygusunu hangi sıklıkta yaşadınız?	1	2	3	4	5

IV. BÖLÜM

Anketin bu bölümünde çalışanların işten ayrılma niyetlerini belirlemeyi amaçlayan yargı cümleleri yer almaktadır. Lütfen aşağıda yer alan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı yalnızca bir rakamı [x] işaretleyerek belirtiniz. Araştırmamızın amacına ulaşabilmesi için, bütün ifadelere eksiksiz cevap verilmesi gerekmektedir		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Sık sık işten ayrılmayı düşünürüm.	1	2	3	4	5
2	Gelecek yıl yeni iş aramayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3	Gelecek yıl bu işi bırakacağım	1	2	3	4	5

