

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LİDERLİK TARZLARININ İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE
ETKİSİ VE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ARACI ROLÜ: KONAKLAMA
İŞLETMLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Emrah ÖZTUNÇ

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Serdar ÇÖP

İSTANBUL – 2019

TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Emrah ÖZTUNÇ
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Liderlik Tarzlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi Ve Örgütsel Güvenin Aracı Rolü: Konaklama işletmeleri Üzerine Bir Araştırma
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : Sosyal Bilimler Enstitüsü
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 28.08.2019
- SAYFA SAYISI** : 90
- TEZ DANIŞMANI** : Dr. Öğr. Üyesi Serdar ÇÖP
- DİZİN TERİMLERİ** : Liderlik Tarzları, İşten Ayrılma Niyeti, Örgütsel Güven, Turizm
- TÜRKÇE ÖZET** : Liderlik, belirlenmiş ve tüm grup üyeleri tarafından benimsenmiş amaçlara yönelik belirleyici bir süreçtir. Çalışanların işten ayrılmaya yönelik düşüncelerinin olması, işten ayrılma niyetidir. Örgütsel güven ise bir örgütte yer alan bireyler arasındaki güveni ifade etmektedir.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

EMRAH ÖZTUNÇ

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LİDERLİK TARZLARININ İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE
ETKİSİ VE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ARACI ROLÜ: KONAKLAMA
İŞLETMLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Emrah ÖZTUNÇ

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Serdar ÇÖP

İSTANBUL – 2019

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının ederlerinden 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.

EMRAH ÖZTUNÇ

...../...../2019



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Emrah ÖZTUNÇ' un “**Liderlik Tarzlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi ve Örgütsel Güvenin Aracı Rolü: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma**” adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Dr. Öğr. Üyesi Serdar ÇÖP
(Danışman)

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Salim İBİŞ

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Gül Nihan GÜVEN YEŞİLDAĞ

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

.... / / 2019

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Enstitü Müdürü

ÖZET

Liderlik, belirlenmiş ve tüm grup üyeleri tarafından benimsenmiş amaçlara yönelik belirleyici bir süreçtir. Çalışanların işten ayrılmaya yönelik düşüncelerinin olması, işten ayrılma niyetidir. Örgütsel güven ise bir örgütte yer alan bireyler arasındaki güveni ifade etmektedir.

Bu çalışmanın amacı liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti üzerine etkisi ve örgütsel güvenin aracı rolünün incelenmesidir. Bu bağlamda İstanbul İli Beşiktaş İlçesi'nde faaliyet gösteren 3 ve üstü yıldızla sahip otel çalışanı 160 kişiyle bir uygulama yapılmıştır. Elde edilen bulgular incelendiğinde araştırma hipotezlerinin tamamının kabul edildiği görülmektedir. Liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti ve örgütsel güven üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel güven ise işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi söz konusudur. Liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracı rolü olduğu ortaya konulmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre liderlik tarzlarına ilişkin düşünceler pozitif olduğunda işten ayrılma niyeti azalmakta, örgütsel güven ise artmaktadır. Liderlik tarzlarına ilişkin düşüncelerin örgütsel güven üzerindeki pozitif etkisi sonucunda artış gösteren örgütsel güven, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkiye sahip olmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik Tarzları, İşten Ayrılma Niyeti, Örgütsel Güven, Turizm

SUMMARY

Leadership is a decisive process for the defined goals adopted by all group members. It is the intention to leave for the employees to have thoughts of leaving the job. Organizational confidence refers to the confidence among individuals in an organization.

The aim of this study is to investigate the effect of leadership styles on the intention to leave and the mediating role of organizational confidence. In this context, a survey was conducted with 160 people working in hotels with three and more stars operating in Beşiktaş district of Istanbul province. When the obtained findings are examined, it is seen that all of the research hypotheses are accepted. It is determined that leadership styles had a significant effect on the intention to leave and organizational confidence. Organizational confidence has a significant effect on the intention to leave. Also, it is observed that organizational trust has a mediating role on the impact of leadership styles on the intention to leave.

According to the research results, when the opinions about leadership styles are positive, the intention to quit the job decreases and the organizational trust increases. Organizational trust, which has increased as a result of the positive effect of the opinions about leadership styles on organizational trust, has a negative effect on the intention to quit.

Keywords: Leadership Styles, Intention to Leave, Organizational Trust, Tourism

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET	I
SUMMARY	II
İÇİNDEKİLER.....	III
TABLolar LİSTESİ.....	V
ÖNSÖZ.....	VI
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
LİDERLİĞİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	3
1.1. LİDERLİĞİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ.....	3
1.2. LİDERLİK KURAMLARI	6
1.2.1. Büyük Adam Kuramı	6
1.2.2. Özellikler Kuramı.....	6
1.2.3. DAVRANIŞSAL KURAMI.....	7
1.2.3.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları	8
1.2.3.2. Michagen Üniversitesi Araştırmaları	10
1.2.3.3. Likert Doğrusu Teorisi	10
1.2.3.4. McGreagor'un X ve Y Teorisi.....	12
1.2.4. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	13
1.2.4.1. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları	13
1.2.4.2. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları	16
1.2.4. Yönetim Tarzına Göre Liderlik Yaklaşımları	23
1.2.4.1. Katılımcı Liderlik.....	23
1.2.4.2. Özgürlükçü Liderlik.....	25
1.2.4.3. Otokratik Liderlik.....	26
1.2.5. DURUMSALLIK YAKLAŞIMI.....	27
1.2.5.1. Karar Ağacı Modeli	28
1.2.5.2. Amaç-Yol Teorisi	29
1.2.5.3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi.....	31
1.2.5.4. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı.....	34
1.2.5.5. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Teorisi	35
İKİNCİ BÖLÜM	38
İŞTEN AYRILMA NİYETİ	38
2.1. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN TANIMI	38
2.2. İŞTEN AYRILMA NEDENLERİ	38
2.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNEMİ.....	41

2.3.1. Ekonomik Açıdan İşten Ayrılma Niyetinin Önemi.....	41
2.3.2. İşletme Açısından İşten Ayrılma Niyetinin Önemi.....	41
2.3.3. Çalışan Açısından İşten Ayrılma Niyetinin Önemi	42
2.4. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	43
2.4.1. Psikolojik Faktörler.....	43
2.4.2. Bireysel Faktörler	43
2.4.3. Örgütsel Faktörler	44
2.5. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN SONUÇLARI.....	45
2.6. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNLENMESİ	46
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	48
ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI.....	48
3.1. ÖRGÜTSEL GÜVENİN TANIMI VE GELİŞİMİ	48
3.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN MODELLERİ	49
3.2.1. Mishra'nın Modeli.....	49
3.2.2. Bromiley ve Cummings'in Modeli	52
3.2.3. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Güven Modeli	53
3.2.4. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Modeli	53
3.2.5. Whitener ve Arkadaşlarının Yönetmel Güvenilirlik Modeli.....	54
3.3. ÖRGÜTSEL GÜVENİN BOYUTLARI	56
3.3.1. Lidere Duyulan Güven	56
3.3.2. Örgüte Duyulan Güven	58
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	60
ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	60
4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	60
4.2.EVREN VE ÖRNEKLEM.....	60
4.3.KULLANILAN ÖLÇEKLER.....	60
4.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	62
BEŞİNCİ BÖLÜM	63
ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BULGULAR	63
5.1. DEMOGRAFİK UNSURLARA İLİŞKİN BULGULAR.....	63
5.2. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	64
5.3. HİPOTEZLERE İLİŞKİN BULGULAR.....	65
5.4. DEMOGRAFİK UNSURLAR VE ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK BULGULAR	70
SONUÇ.....	74
KAYNAKÇA	80
EK	-

TABLolar LİSTESİ

TABLO	SAYFA
Tablo -1. Likert'in Sistemlerinin Yönetim Liderliği	11
Tablo- 2. Takipçilerin Olgunluk Dereceleri	36
Tablo- 3. Olgunluk Düzeyleri ve liderlik Biçimleri	37
Tablo- 4. Demografik Unsurlara İlişkin Frekans Analizi Sonuçları	63
Tablo- 5. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları	64
Tablo- 6. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları	64
Tablo-7. Liderlik Tarzlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	66
Tablo- 8. Liderlik Tarzlarının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	66
Tablo- 9. Örgütsel Güvenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	67
Tablo- 10. Liderlik Tarzları ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracı Rolüne Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	67
Tablo- 11. Cinsiyet ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları	70
Tablo- 12. Medeni Durum ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	71
Tablo- 13. Yaş ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	71
Tablo- 14. Eğitim Durumu ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	72
Tablo- 15. Firmada Çalışılan Süre ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları	72
Tablo- 16. Sektörde Çalışılan Süre ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları	73

ÖNSÖZ

Yüksek lisan tez eğitimim boyunca beni destekleyen, yol gösteren değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Serdar ÇÖP hocama, bana akademik kariyer yolunda eşlik eden tüm yol arkadaşlarıma ve tez evresinde bana destek olan yardım eden-herkese, çalışmada emeği geçen ismini tek tek yazmadığım tüm dostlarıma teşekkürü borç bilirim.

Teşekkürlerin en büyüğünü sevgili aileme ve eşime iletiyor, tezimde emeği geçen herkese en içten duygularımı sunuyorum.



GİRİŞ

Sosyallik insanoğlunun tabiatında olan bir olgudur. Aristoteles insanı “zoon politikon” sosyalleşmeye ve siyasallaşmaya yatkın bir varlık olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda toplumdaki soyutlanan insanlar yaşamsal fonksiyonlarını tam anlamıyla yerine getiremezler. İnsanın gereksinim duyduğu birçok şey toplumsal düzenin bir unsuru olmasından ileri gelir. Bu sebepten ötürü kişisel anlamda karşılanamayacak çeşitli ihtiyaçların varlığı söz konusudur. İletişimin, paylaşımların ve yardımlaşma duygusunun dahilinde karşılanacak ihtiyaçlar bireyler için beslenme ve barınmadan sonra en büyük öneme sahiptir. Ailesel bağlar başta olmak üzere çeşitli yerleşim birimleri dahilinde toplumsallaşan insanlar birbirleriyle bağlılık içerisinde yaşarlar. İnsanlığın ilk dönemlerinden bu yana toplumsallık olgusu giderek genişleyen bir çerçevede ele alınarak insanın toplumsallaşma süreci bir adım öteye taşınmıştır.

Globalleşen dünyada işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve başarılı olmaları farklılık yaratmalarına bağlıdır. İşletmeler hedeflerini gerçekleştirebilmek için iç ve dış unsurları en iyi şekilde yönetebilmeli ve gerekli tedbirleri almalıdırlar. İşletmenin iç dinamiklerinde en önemli bölümü çalışanlar oluşturmaktadır. İşletmeler çalışanların iş doyumlarını ve örgüte bağlılıklarını artırabildikleri oranda, çalışanları örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirebilirler. Bilindiği üzere turizm sektöründe başarı, çalışanların ilişkileri ve tüketici ile iletişime bağlıdır. Bu nedenle otel işletmelerinin ele alınması önem taşımaktadır.

İnsanlar, içinde buldukları toplumsal çerçeveden bağımsız olarak düşünölemeyecekleri gibi toplumlar nezdinde insan faktörü göz önünde bulundurulmadan yapılan değerlendirmeler hükümsüz kalacaktır. İnsan içinde yaşadığı düzenle şekillenir ve insanların yarattıkları etkileşim dahilinde belli değerlerin ve kuralların uygulanması mümkün olur. Toplumsallığın bir getirisi olan iş birliği ve dayanışma insanların yaşamlarını devam ettirmelerinde vazgeçilemez unsurlar olarak ön plana çıkmaktadırlar. Toplum içerisinde insanlar sundukları hizmetlerle öteki insanların hayatlarına devam etmesini sağlar ve kendileri de bu döngüde başkalarından faydalanırlar. İş birliğinin ve yardımlaşmanın sistematik olarak uygulanması için gerçekleştirilen toplumsal iş bölümü görevlerin dağılımı ve ulaşılması gereken hedefler dahilinde gerçekleşmesi gereken planlara yönelik lider tarafından belirlenen bir yapıyı oluşturmaktadır.

İnsanların doğaları itibariyle ihtiyaç duydukları liderliğin İngilizcedeki karşılığı “lead” kelimesinden türeyen “leadership” kelimesidir. Bu kelime kılavuzluk, rehberlik, liderlik gibi kavramlara delalet etmektedir. Kelimenin Türkçedeki karşılığını liderlik kelimesi üstlense de “liderlik” kelimesiyle yaratılan anlamsal derinlik karşılanamamış ve tek başına bu kelimenin kullanımı dil nezdinde yerleşmiştir. Liderliğe ve lidere ilişkin

kavramsal yaklaşımlar oldukça eski tarihlere dayanmaktadır. Bu konuyu ilişkin geniş çaplı tanımlamalar yapılmamıştır.

İnsan kaynağı piyasasında, kurumların yeni çalışanlar için cazip kılınması ve mevcut insan sermayelerinin uzun vadede kendilerine bağlı kalmasını ve çalışmaya devam etmesini sağlamak kolay değildir. Bu durum, çalışanların farklı iş pozisyonlarına ve firmalara erişimini kolaylaştıran sosyal medyanın ve diğer kaynakların etkisinin bir sonucudur. Firmalar da, çalışanlarını memnun etmek ve onların güvenini kazanmak adına, iş tatminine ve örgütsel güvene etki eden farklı etmenlere yatırım yapmaya devam etmektedir. Çalışanların kendilerini özgür ve şirketleri için değerli hissetmelerini sağlamak amacıyla, çalışma ortamını ve çalışma koşullarını geliştirmektedir. Ayrıca, teknolojinin insan sermayesiyle birlikte büyük etkiye sahip olduğu ortamın dönüşme sürecinde, hane ihtiyaçlarını ve işin gerekliliklerini karşılamak için evden çalışmak gibi yeni çalışma biçimleri de çalışanların memnuniyetinde önemli birer etken haline gelmektedir. Çalışanlar ve kurumların başarısı üzerindeki önemi nedeniyle, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti üzerine yapılmış pek çok araştırma bulunmaktadır. Turizm sektöründe otel işletmeleri kapsamında bu değişkenlerin araştırılması büyük bir önem taşımaktadır. Çünkü örgütsel güven ve işten ayrılma niyetinin maksimum öneme eriştiği sektörlerden biri de turizm sektörüdür.

Örgütsel güven diye tanımladığımız şey; bir çalışanın içinde, patronunun ona karşı açık sözlü olacağına ve ona taahhütlerini eksiksiz yerine getireceğine dair güven ve destek hissidir. İnsanları bir arada tutan şeyin güven olduğu, bütün ilişkilerin özünde de güven duygusunun yattığı düşünülmektedir. Literatürü incelediğimizde, tüm görüşler örgütsel güven oluşturmanın çaba ve uzun bir süreç gerektirdiği yönündedir. Araştırmacılar, örgütsel güven hakkında farklı tanımlamalarda bulunmuştur.

Örgütsel hayatta güven oluşabilmesi için pek çok faktöre gereksinim duyulmaktadır. Güvenilir yönetici eylemleri kültürel değerler, örgütsel şartlar ve yöneticinin kişisel eğilimleri olmak üzere üç değişkene bağlıdır. Ayrıca tutarlılık, dürüstlük ve yardımseverlik kavramlarını kapsayan bireysel bütünlüğe sahip olma ile kontrolün paylaşımı ve iletişim kavramlarından meydana gelen yönetsel etkinliği sağlayabilmek de güvenilir yönetici faaliyetlerindedir. Yöneticiyi kendi kafasındaki değer süzgecinden geçirerek değerlendiren ve güven duyup duymamaya karar veren örgüt üyelerinin bu süreç sonucunda bir güven algısı meydana gelmektedir.

Bu çalışma liderlik tarzlarının işten ayrılma niyetinin üzerindeki etkisinin ve örgütsel güvenin aracı rolünün ölçüleceği ilk çalışma olacaktır. Bu yönüyle literatüre büyük katkı sağlayacak ve sonraki çalışmalara yol haritası olacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİĞİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. LİDERLİĞİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Liderliğe ilişkin örgütler düzeyinde gerçekleşen çeşitli kullanım biçimleri bu kavramın tanımlamasında bazı zorlukları beraberinde getirmektedir. Liderlik, belirlenmiş ve tüm grup üyeleri tarafından benimsenmiş amaçlara yönelik belirleyici bir süreç olarak tanımlanmaktadır¹. Tanımda yer alan süreçte ortaya konan belirleyici unsurlar grupları ve hedefleri kapsamaktadır.

Liderlik süreci barındırdığı nitelikler itibariyle duyguları, örgütsel ilişkileri, çevreyi, yapıları, durumları, grupları ve işlevsel fonksiyonları kapsamaktadır. Lider tarafından belirlenen amaçlar örgüt bazında benimsenmekte ve örgütsel hedefler doğrultusunda tüm grup üyelerinin uyumlu etkileşimi söz konusu olmaktadır. Şüphesiz ki bu uyum lidere özgü vasıflar dahilinde sağlanan ve onun etkisiyle şekillenen bir yapıya sahiptir².

Örgütsel başarı tek tek üyelerinin başarısının toplamından daha fazlası olduğu gibi tek başına kişisel başarının örgüt başarısına katkısı hedeflerin gerçekleştirilmesine olan etkisi itibariyle değerlendirilmektedir. Böylece liderliğin yalnızca stabil çalışma sürecinde etkisi dışına çıkılabilmekte ve krizin yaşandığı durumlarda belirleyici niteliği doğrultusunda grup üyelerini yönlendirme ve organize etme vasfı ortaya konabilmektedir³.

Liderliğin kimi zaman kişiliğin bir yansıması olarak değerlendirilmesi kimi zaman ise bir makama ilişkin gereklilikler biçiminde ele alınması bu kavramın davranışsal niteliklerinin farklı faaliyetler üzerindeki etkisine tekabül ettiğini göstermektedir. Liderliğin esas itibariyle örgütsel amaçlar doğrultusunda grup üyelerini yönlendirme ve yöneltme işlevi olduğu söylenebilmektedir. Bu kavram kapsamı itibariyle grup üyelerinin birbirleriyle uyumunu ve etkili bir görev paylaşımını gerektirmektedir⁴.

Eren'e göre liderlik birtakım insanların belli amaçlara yönelik organizasyonu ve bu amaçlar doğrultusunda yeteneklerini kullanabilmelerine ilişkin motivasyonun sağlanmasıdır. Eren liderlik için bir gereksinim nitelendirmesinde bulunarak bu gereksinimin, grup üyelerinin çabalarını birleştirme ve onların uyumlu etkileşimini olanaklı hale getirme noktasında ortaya çıktığını vurgulamaktadır⁵.

¹ Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, Sage Publications, London, 2004, s. 13.

² Keith Davis, *Human Behavior at Work*, McGraw Hill Book Co, USA, 1972, s. 27.

³ Northouse, a.g.e., s. 15.

⁴ Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1994, s. 178.

⁵ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1991, s. 337.

Liderlik sosyal statü ve eğitim düzeyinden bağımsız biçimde ele alınabilen farklı insan kişiliklerinin bir yansıması niteliğindedir. Lider tarafından sahip olunan nitelikler bir durumdan ya da ona yönelik bir ihtiyaçtan bağımsız biçimde önem kazanmamaktadır. Bu yüzden liderlikte farklı yaklaşımların ve niteliklerin ortaya çıkması kaçınılmaz bir zorunluluk olarak ön plana çıkmaktadır⁶.

Liderliğin kurulan ilişkiler itibariyle belirleyici bir fonksiyona tekabül etmesi yapılan tanımlarda üç farklı değişkenin varlığını olanaklı hale getirmektedir⁷:

- Lider tarafından ortaya konan kişiliğe ilişkin değerler,
- Grup üyelerinin tutumları, beklentileri ve ihtiyaçları,
- Toplumdaki finansal ve sosyal nitelikler.

Günümüzde liderliğe ilişkin gerçekleştirilen çalışmalar liderliğin ortaya çıkmasına olanak sağlayan koşulların varlığından söz ederek her duruma özgü farklı lider tiplerinin ortaya çıkmasının olanaklı olduğunu belirtmektedir. Yapılan araştırmalara göre farklı durumlar farklı niteliklere sahip liderler nezdinde bir dizi gereklilik ortaya çıkarmakta ve kişilerle durumların hemen her zaman farklı perspektiflere tekabül eden bir değerlendirmenin neticesinde uyumlu hale geldikleri ifade edilmektedir⁸.

Liderler bireysel özellikleri dışında davranışları itibariyle grubu oluşturan diğer üyeler nezdinde odaklandıkları nitelikler dahilinde bir dizi ayrımla ilişkili olarak değerlendirilebilmektedirler. Grupların ihtiyaçları liderlerin ortaya çıkmasını sağlayan temel sebeptir. Liderliğin fonksiyonel özellikleri grupları belli hedefler doğrultusunda organize etmeyi sağlarken bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde izlenecek yol haritasının da tasarlayıcısı konumunda yer almayı olanaklı hale getirmektedir. Yeteneklerin, duyguların ve kararların liderler eliyle belirlenmiş hedefler doğrultusunda organize edilmesiyle çalışmaya ilişkin motivasyon ve hedeflere yönelik inanç geliştiren üyeler liderin ayrılmaz bir parçası ve tamamlayıcısı görevi üstlenmektedir⁹.

Örgütlerin belirlenmiş amaçlar doğrultusunda harekete geçirilmesi ve bu amaçlara yönelik motivasyonun sağlanması doğrudan doğruya liderin elindedir¹⁰.

Yönetimde başarıya ulaşma liderliğe ilişkin kaynakların verimli kullanımıyla doğrudan bir ilişki içerisinde. Liderlik vasıfları barındırmayan yöneticiliğin örgütsel

⁶ Eren, a.g.e, s. 338.

⁷ Nurullah Genç ve Muhsin Halis, *Kalite Liderliği*, Timaş Yayınları, İstanbul, 2006, s. 34.

⁸ Genç, Halis, a.g.e., s. 35.

⁹ Alaeddin Asna, *Bankacılar İçin Halkla İlişkiler Bilgisi*, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayını, Ankara, 1988, s. 127.

¹⁰ Genç, Halis, a.g.e., s. 41.

fonksiyonlar dahilinde başarıya ulaşması oldukça zordur. Otoritenin ve gücün beraberinde getirdiği yöneticiliğe yönelik özelliklerin tümü liderliği ortaya çıkarmada yetersiz kalmaktadır. Çünkü liderlik çoğu zaman kazanılan bir nitelik olmanın ötesinde bir dizi süreç dahilinde kendini belli eden davranış ve değişimlerin tamamı olarak örgütsel süreç ve fonksiyonları oluşturabilen kapsamlı bir nitelik dahilinde otoriteden ve güçten bağımsız bir gelişime dayanmaktadır¹¹.

Ram Charan krizlerle birlikte liderliği ortaya çıkaran bir dizi yetenekten bahsetmektedir¹²:

1. Dürüst ve güvenilir olma: Liderin otoritesi belli konularda ortaya koyduğu bakış açısından ileri gelmemekte ve olayların anlamlandırılması ve çözümlenmesine kolaylaştırıcı işlevinden kaynaklanmaktadır. Gerçekçi tutumu ve inandıklarını dile getirme biçimi lideri lider yapan özelliklerin başında gelmektedir.

2. Esin kaynağı olma: Lider öncelikleri belirleyerek takımını organize etmekte ve gerektiğinde motive edici özelliğini ortaya koymaktadır. Başarıya giden yolda takımını cesaretlendirmekte ve aldığı kararlara katılımı üst düzeyde sağlamaktadır. Yeni başarıya ulaşmak için takımın ihtiyaç duyduğu enerjiyi yaratan bir kaynak görevi üstlenmektedir.

3. Gerçek olaylarla gerçek zaman arasında bağ kurma: Örgütsel hedeflere ulaşmada karşılaşılan güçlükler çeşitli stratejik hamlelerin yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Lider engelleri aşmak için gündelik hamlelerden çok uzun dönemli bakış açısı ve öngörü kabiliyeti doğrultusunda kararlar alarak engel teşkil eden durumları sezinleyerek stratejiler geliştirmektedir.

4. İyimserliğe dayalı gerçeklik algısı oluşturma: Lider, kriz dönemlerinde bile kötümserlikten uzak bir bakış açısı benimseyerek takımına çözüme giden yolda dirayetli bir duruş kazandırmaktadır. Ancak lider tarafından yaratılan vizyon daima gerçekçi ve çözüm odaklıdır. Bu doğrultuda grup üyeleri gerçekçi hedeflerle en yüksek düzeyde motive edilerek harekete geçirilmektedir.

5. Yönetime odaklanma: Çalışanların lidere yakın olduklarını ve liderin ulaşılabilir bir konumda bulunduğunu bilmeleri güven ortamı sağlayacak ve çatışmaları en aza indireyecektir. Liderin bu özelliği çalışanlara düşüncelerinin önemsendiği ve örgütsel kararlara katılımlarının sağlandığı duygusu aşilayarak çalışanların yaptıkları işlerde en iyisini ortaya koymalarını sağlamaktadır.

¹¹ Genç, Halis, a.g.e., s. 30.

¹² Göksel Ataman, *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2002, s. 35-37.

6. Geleceğe yönelik cesur adımlar atma: Gelecekte karşılaşılabilecek tehdit ve fırsatlar hakkında önceden fikir sahibi olmak lider tarafından belirlenecek örgütsel stratejiye işlerlik kazandıracaktır.

Araştırmalarda liderliğin zekaya, çözümlene kabiliyetine, senteze yönelik bakış açısı geliştirebilmeye, duygularını ifade edebilmeye ve zorluklar karşısında kararlılığını korumaya dayandığı yönünde elde edilen bulgular bu kavramın çok sayıda değişkene bağlı ve farklı boyutları bulunan bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır¹³.

1.2. LİDERLİK KURAMLARI

1.2.1. Büyük Adam Kuramı

'Büyük Adam Kuramı on dokuzuncu yüzyılda adından söz ettirmiş olan bir kuramdır. 1847 senesinde Thomas Carlyle tarafından oluşturulmuştur. Carlyle sözü edilen zamanda yayımlanan yapıtında birçok kahramanı mukayese etmiş, liderler doğar-yapılmazlar düşüncesini belirtmiş ve yalnızca kahramanlık potansiyeli olan erkek bireylerin lider olabileceğini ifade etmiştir. Liderlerin gereken koşullar sağlandığında üstün nitelikler sergileyerek büyük işler yapacağını ve tarih üzerinde rol oynayacakları savını ileri sürmüştür¹⁴. Bahsedilen zaman diliminde bu kuram kabul edilmiştir ve çağın birçok düşünürü Büyük Adam Kuramı'nın toplumları ve toplumların geleceğini çizen liderleri tanımladığını belirtmiştir¹⁵. Söz konusu dönemde bu kurama karşı olan düşünürler ve araştırmacılar da olmuştur. Örnek vermek gerekirse, İngiliz Herbert Spencer (1860), sözü edilen kahramanların yalnızca zamanın ve sosyal şartlarının ürünü olduğunu ileri sürerek Büyük Adam Kuramı'na karşı çıkmıştır. Süreç içerisinde Büyük Adam Kuramı'nın savunduğu liderlerin hem organizasyonlar hem de devletlerle, toplumlar için negatif ve yıkıcı tavırlarının açığa çıkması bahsi geçen kuramın geçerliliğini kaybetmesi bağlamında önemlidir.

1.2.2. Özellikler Kuramı

Liderliği ortaya çıkaran koşullar öncelikle askerlik ve siyasette lider konumunda yer almış kişilerin incelenmesi ve analiziyle bağlantılı biçimde ele alınmıştır. Liderler yetiştikleri dönemlerden ve lider olma vasıflarını üstlendikleri koşullardan bağımsız olarak değerlendirilememekte ve bu vasfa sahip olmayı

¹³ Eren, a.g.e., s. 337.

¹⁴ Allah Nawaz, Irfanullah Khan ve Zakeer A. Khan, "Leadership theories and styles: A literature review, *Journal of Resources Development and Management*, 16, 2016, 1.

¹⁵ Bernard M.Bass, *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*, First Edition, The Free Press, 1990.

sağlayan çevreye ve topluma ilişkin değer ve özelliklerin belirlenmesine ihtiyaç duyulmaktadır¹⁶.

Özellikler yaklaşımı itibariyle liderler sahip oldukları fiziki ve sosyal nitelikler dahilinde incelenmektedir. Lider, kilo, boy, görünüm, sağlıklı olma gibi bir dizi özelliğinin yanında konuşma, zeka, iletişime açıklık, güvenilirlik, riske yatkınlık, cesurluk, girişimcilik gibi özellikleri ile de ele alınmaktadır. Örgütteki üyeler tarafından ihtiyaç duyulan liderlik vasıfları lider konumunda yer alan kişinin görüşü ve kapsayıcı nitelikleriyle uyum bir etkileşim içerisinde olduğunda başarıya ulaşan örgütlerden söz etmek olanaklı hale gelmektedir¹⁷. Liderler barındırdıkları nitelikler itibariyle gruptaki üyelerden birtakım farklılıklar ortaya koymaktadır. Geçmişte liderlere yönelik çok sayıda olağan ya da olağanüstü vasıflar yüklenmiştir. Günümüze gelindiğinde ise liderliğe ilişkin araştırmaların yönü hissi, fiziki, zihni ve toplumsal nitelikler doğrultusunda bir dizi değişkene bağlı biçimde ele alınabilecek yapıya kavuşmuştur. Sabuncuoğlu ve Tüz¹⁸ liderlerde görülen bazı özellikleri şu şekilde ifade etmektedirler:

- Bilişsel Özellikler: Zekanın, bilginin, kararlılığın, dikkatin ve sorumluluğun yansımaları biçiminde tezahür eden niteliklerdir.

- Duygusal Özellikler: Yüksek algı derecesi, güvenilir olma, kabiliyet, gerçekçi olma, ikna kabiliyeti.

- Fiziksel Özellikler: Boya, kiloya, yaşa, kuvvete, cinsiyete, etkileyiciliğe, yakışıklılığa, ırka, güzelliğe, konuşmaya ve etkinliklere bağlı niteliklerdir.

- Sosyal Özellikler: Dışa dönüklük, organize edebilme, iletişime açıklık.

Özellikler yaklaşımında esas itibariyle liderliğin tek boyutlu ve kesin çizgilerle belirlenmiş sınırlar dahilinde incelenmesi reddedilerek lideri yaratan unsurlar birbirleriyle ve çevreyle olan etkileşimleri itibariyle ele alınmıştır. Liderliğe ilişkin yapılmış çok sayıda çalışmada lider olabilecek özellikleri bulunan her ekip üyesinin liderlik vasfını üstlenemediği ortaya konmuştur. Netice itibariyle liderliğin yalnızca belli vasıflar dahilinde ele alınabilecek bir nitelik olmadığı belirlenmiştir¹⁹.

1.2.3. Davranışsal Kuramı

Davranışsal yaklaşımın ortaya çıkışı özellikler yaklaşımındaki bazı eksikliklerin giderilmesi gibi bir amaç dahilinde gerçekleştirilerek bireysel davranışları etkili liderlik

¹⁶ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1991, s. 333.

¹⁷ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (14 b.), Beta Yayıncılık, İstanbul, 2015, s.437.

¹⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001, s. 220-221.

¹⁹ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği* (10 b.), Arıkan Basım, İstanbul, 2005, s. 399.

itibariyle belirlemek ve lider tarafından benimsenmesi beklenen davranışa ilişkin değerleri irdelemek gibi sistematik bir anlayış geliştirilmiştir. Araştırmalarda elde edilen bulgular liderliğe ilişkin vasıfları taşıyan ekip üyelerinin etkili liderler olabilmesine ilişkin gerekliliğin farklı koşul ve olanaklar itibariyle değerlendirilmesini ve çeşitli durumlar karşısında sergilenen davranışların benzer nitelikte olmasını gerektiren bir çerçevede etkili liderlerin belirlenebileceğini ifade etmektedir²⁰.

Davranışsal yaklaşımı benimseyen araştırmacılar liderlikte etkili bir anlayışa temel teşkil eden bir dizi nedenin belirlenmesine yönelik liderler ve takipçilerinin iletişim biçimlerini, planları uygulama biçimlerini, kontrole yönelik girişimlerini, örgütsel hedeflerini değerlendirme çabası ortaya koymaktadırlar²¹.

Bu yaklaşımda kişiler esas itibariyle biçimsel liderlik nitelikleri dahilinde irdelendiği kadar biçimsel olmayan bir dizi vasfa sahip özellikleri ile de incelenmektedir. Liderliğin makama ilişkin bir pozisyon biçiminin dışında bireysel nitelikler ve olaylar karşısında getirilen tepkilerle ilişkili bir nitelik dahilinde ele alınması gerekliliği vurgulanmaktadır. Liderliğe yönelik yapılan eğitimlerde stratejik davranış kalıplarının tanımlanması ve karar alma biçimlerinin belirlenmesi önemli avantajları da beraberinde getirmektedir. Liderin davranış biçimi ve takipçileriyle olan ilişkileri aktarılan bilginin niteliği ve işlevi itibariyle meydana getirdiği tepkiler ve yaratılan yeni durumlara ilişkin bilgi vermektedir²².

Davranışa ilişkin kalıpların liderler nezdinde belirlenmesi için yapılan çok sayıda çalışma neticesinde bir dizi teori ortaya konmuştur. Bu çalışmalar Ohio State Araştırmaları, Michigan State Araştırması, Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı, Mc Gregor'un X ve Y Teorisi, Robert Blake ve Jeane Mouton'un Liderlik Izgarası Yaklaşımı'dır.

1.2.3.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

Özellikler yaklaşımının başarısızlıkla sonuçlanması neticesinde bazı araştırmacılar Ohio State Üniversitesi'nde yaptıkları çalışmada liderlik vasıflarını ortaya çıkaran temel etken ve çevresel faktörleri analiz ederek liderlerin davranışlarını etki ve sonuçları itibariyle değerlendirmişlerdir. Çalışmanın neticesinde liderlikte davranışsal kalıplar iki temel değişkene endeksli bir yapıda ele alınmıştır. Bu değişkenlerin esas itibariyle yapıyı harekete geçirme ve anlayış değişkenleri olarak tanımlandığı görülmektedir. Yapıyı harekete geçirme değişkeni çalışılan ortamın şekillendirilmesi, yetki ve yükümlülüklerin belirlenmesi, görev tanımlarının

²⁰ Tamer Keçecioğlu, *Liderlik ve Liderler*, Okumuş Adam Yayınları, İstanbul, 2003, s. 157.

²¹ Akif Tabak, *Lider ve Takipçileri*, Asil Yayınları, Ankara, 2005, s. 7.

²² Gülay Budak, *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir, 2004, s. 398.

netleştirilmesi gibi davranışları içermektedir. Anlayış değişkeni ise liderle takipçilerinin karşılıklı duyguları, saygının, güvenin ve arkadaşlığın doğrultusunda gelişen kişisel ilişkiler ve davranışları kapsamaktadır. Bu yapılar doğrultusunda işletme ihtiyaçlarına ve çalışan ihtiyaçlarına ayrı ayrı temas edilebilmekte ve sorunların çözümü için tek boyutlu yaklaşımlardan kaçınmak olanaklı hale gelmektedir²³.

Birbirlerinden işlevleri dahilinde farklılaşan bu iki değişken doğrultusunda yapılan bileşimlerle liderliğe ilişkin dört ana davranış biçimi tanımlanmaktadır. Bu bileşimlerin etkililik açısından değerlendirilebilmesi mevcut duruma göre farklılık göstermektedir²⁴.

Birinci bölgede liderin gruptaki tanımlanmış göreve ve gruptaki üyelere yönelik önemseme davranışı ortaya koyduğu görülmektedir. Dördüncü bölgede ise liderin gruptaki üyeler tarafından gereksinim duyulan niteliklere ve grup tarafın amaçlanan göreve önem göstermeyen davranışlarda bulunduğu anlaşılmaktadır²⁵. Zel, Ohio State araştırmalarında elde edilen sonuçları şu şekilde ifade etmektedir²⁶:

- Grubun otoriteye ilişkin benimseyici bir eğilim göstermesi liderin hareketlerinde bu tip bir yönetim biçimini ortaya koymasını gerektirmektedir.

- Grubun otoriteye yönelik ortalama düzeyde bir isteği bulunuyorsa lider tarafından yapıyı harekete geçirme davranışı göstermek hatalı olmaktadır.

- İşlerin teknolojik altyapısı fazla ayrıntılı tasarlanmış ve zamanın kullanımında bir kısıt söz konusu ise liderin herkesle ilgilenmesi başarısızlığa sürükleyecek, devamsızlığı ve şikayetleri artırmaktadır.

- İş yapısı özellikleri itibariyle kişilerin ya da grupların kendilerini gerçekleştirmelerine engel olabiliyorsa çalışanların bu özelliğe yönelik motivasyonunu artıracak davranışlara yönelmek anlamsızlaşmaktadır.

- Ast üst ilişkisinde iletişim sınırlı ise yönetime ilişkin süreçlerde lider otoritesi üst düzeyde olmaktadır.

- Çalışanlarla ilişkinin kesintisiz sürdürülmesi liderin oldukça anlayışlı davranmasını gerektirmektedir.

- Lider tarafından çalışanların önemsenmesi devamsızlığın azalmasını ve motivasyonun artmasını sağlamaktadır.

²³ Northouse, a.g.e., s. 66.

²⁴ Kemal Öktem, "Örgütsel Liderlik: Ohio Araştırmaları ve TODAİE'de Bir Uygulama", *Amme İdare Dergisi*, 26 (2), 1993, s. 99.

²⁵ Tabak, a.g.e., s. 8.

²⁶ Uğur Zel, *Kişilik ve Liderlik* (1. b.), Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001, s. 103.

- Liderlerin yapıyı harekete geçirmeye yönelik davranışlarının artması performansın yükselmesini sağlamaktadır.

1.2.3.2. Michagen Üniversitesi Araştırmaları

Michigan Üniversitesi araştırmacıları, Ohio State Üniversitesi'ndeki çalışmalar sürerken Elton Mayo yönetimindeki araştırmacılar liderliği oluşturan nitelikler ve liderliğe ilişkin çeşitli biçimler üstünde çalışmışlardır²⁷. Bu çalışmada verimliliğin ve motivasyonun artırılması, işe bağlılığı sağlayan unsurların belirlenmesi, devamsızlığın azaltılması, çatışmaların incelenmesi gibi kriterlere katkısı olan, tatmin ve verimliliği artıran nitelikler incelenmiştir. Bu doğrultuda çalışma liderlerde iki tip davranış kalıbı belirlenmesiyle sonuçlanmıştır²⁸:

İşe Yönelik Lider: Gruptaki üyeleri yönlendiren, onaylayan ve işlerin belirlenmiş normlar doğrultusunda ilerleyip ilerlemediğini denetleyen işe yönelik liderler düşük performansı cezalandırmaya sıklıkla başvurarak makama dayalı otoriter bir anlayışı temsil etmektedirler²⁹.

Kişiyeye Yönelik Lider: Yetkilerin paylaşımı ve rollerin netleşmesini sağlamaya yönelik girişimlerde bulunarak çalışanlarda tatmin ve işe bağlılık duygusu geliştirme hedefiyle koşulları geliştiren ve çalışanların bireysel gelişimlerini ve ilerlemelerini sağlayan liderlik tipidir³⁰.

Liderliğe ilişkin yapılan bu ayırımıda biçimsel bir uygulamadan çok liderliğe ilişkin işlevsel nitelikler göz önünde bulundurulmuştur. Faaliyetlerini çalışanların gelişimi doğrultusunda biçimlendiren kişiyeye yönelik liderler kendilerine iletilen talepleri koşulların geliştirilmesi amacıyla değerlendirerek çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayarak onların motivasyonunu en üst düzeye çıkarmayı hedeflemektedir³¹.

1.2.3.3. Likert Doğrusu Teorisi

Douglas McGregor tarafından ortaya konan X ve Y Teorisini geliştiren Rensis Likert verimliliği yüksek organizasyonları verimliliği az organizasyonlardan farklılaştıran yapı ve davranışları belirlemeye yönelik çalışmasında liderliğe ilişkin davranış kalıplarını dört gruba ayırmış ve belli varsayımlar itibariyle değerlendirmiştir³².

²⁷ Erdoğan, a.g.e., s. 337.

²⁸ Ataman, a.g.e., s. 461.

²⁹ Zel, a.g.e., s. 105.

³⁰ Zel, a.g.e., s. 105."

³¹ Zel, a.g.e., s. 105.

³² İlker Birdal ve Bilgün Aydemir, **Yönetim Teorileri**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1992, s. 24.

Tablo 1. Likert'in Liderlik Sistemi

Liderlik Değişkenleri	Sistem 1 İstismarcı Otokratik	Sistem 2 Yardımsever Otokratik	Sistem 3 Katılımcı	Sistem 4 Demokratik
Yöneticinin astlarına güveni	Yöneticinin astlarına güveni yoktur.	Yöneticinin astlarına güveni efendinin hizmetçiye duyduğu güven gibidir.	Yöneticinin astlarına tatminkar ancak tam olmayan bir güveni vardır. Lider kontrolü elinde tutmak ister.	Yöneticinin astlarına her konuda güveni tamdır.
Astların serbest davranabilme duygusu	Astlar iş ile ilgili konuları yöneticileri ile tartışma konusunda kendilerini hiç özgür hissetmezler.	Astlar iş ile ilgili konuları yöneticileri ile tartışma konusunda kendilerini özgür hissetmezler.	Astlar iş ile ilgili konuları yöneticileri ile tartışma konusunda kendilerini oldukça özgür hissederler.	Astlar iş ile ilgili konuları yöneticileri ile tartışma konusunda kendilerini tamamen özgür hissederler.
Yöneticinin astlarla ilişki arayışı	Yönetici problem çözmek için astlarının görüş ve düşüncelerini çok nadir alır.	Yönetici problem çözmek için astlarının görüş ve düşüncelerini bazen alır.	Yönetici problem çözmek için astlarının görüş ve düşüncelerini genellikle alır.	Yönetici problem çözmek için astlarının görüş ve düşüncelerini her zaman alır.

Sistem 1 - İstismarcı Otokratik: Astların kararlara katılımının en alt düzeyde olduğu bu modelde yapılan faaliyetler ve geliştirilen stratejiler liderin düşünce ve davranışları doğrultusunda şekillenmektedir. Astlara yönelik uygulamalarda tehdide, korkutmaya ve cezalandırmaya sıklıkla rastlanırken ödüllendirme mekanizmaları gereksinimlerin karşılanması ve çalışanların güveninin kazanılmasına yönelik kullanılmaktadır.

Sistem 2 - Yardımsever Otokratik: Önem arz eden kararlar almak ve örgütün stratejik planlarını uygulamak yönetim tarafından üstlenilen nitelikler olup çalışanlar bir dizi sınırlamayla birlikte kararlarda söz sahibi olabilmekte ve yüksek performans ödüllendirildiği gibi hatalı davranışlar da cezalandırılmaktadır.

Sistem 3 - Katılımcı: Örgütün amaçları ve hedefleri tepe yönetimin belirlediği stratejik planlar doğrultusunda gerçekleştirilirken astlar kendi konumları itibariyle etki edebildikleri alanlarda karar alabilecekleri yetkilere sahiptirler. Ast ve üst ilişkileri yumuşak ve iletişim süreklidir.

Sistem 4 - Demokratik: Alınan kararlarda örgütün tamamı yüksek katılım göstermekte ve kararlara ilişkin düşüncelerini ifade edebilmektedir. Örgüt içi iletişim belli sınırlamalardan uzak ve her yöne bilgi akışı sağlanabilecek niteliktedir. Astların karar alabilmesi, amaçlar belirleyebilmesi ve yöntem geliştirebilmesine yönelik motive edici faaliyetler söz konusudur.

Likert, bu araştırmasında verimliliğin yükselmesini amaçlamış ve bu doğrultuda Sistem 3 ve Sistem 4'ün en verimli modeller olduklarını vurgulamıştır.

Sistem 1 ve Sistem 2'nin ise örgütlere verimliliğin yükselmesi yönünde katkı sağlayamadığını belirtmiştir³³.

1.2.3.4. McGreagor'un X ve Y Teorisi

1960'ta Douglas McGregor'un yaptığı çalışmalar neticesinde oluşturduğu bu teoride yönetici davranışlarının belirlenmesi ve insanların davranışsal nitelikleri itibariyle bir dizi varsayımın üretilmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda yöneticiler ve liderler benimsedikleri davranışsal yaklaşımlar itibariyle olay ve durumlar karşısında harekete geçerek belli konulara yönelik varsayımlarını davranışlarına yansıtmaktadırlar³⁴.

Yönetimde klasik anlayışın bir takipçisi olarak nitelendirilen Douglas McGregor, Taylor ve Fayol'un ardından insani yönelimlere ilişkin düşüncelerini "X" teorisinde açıklamıştır. Sonrasında bu teoriye yönelik eleştiri niteliği taşıyan "Y" teorisinde insan ilişkileri teorik açıdan incelenmiştir. "X" teorisi insanları doğuştan getirdikleri tembellik, çalışmaktan kaçınma, sorumluluk almama, yeniliklere kapalı olma ve değişime ayak direme gibi özellikler itibariyle değerlendirmektedir. McGregor'a göre insanlarda bulunan bu özellikler kendiliğinde olan ya da insan olmanın gereği olarak ortaya çıkmayan aksine yönetimde benimsenen klasik anlayışın bir sonucu olarak gelişen uygulamalar olarak değerlendirilmektedir. "Y" teorisinde "X" teorisiyle ters düşen bir dizi nitelikten bahsedilerek insanlarda tembellik gibi bir özelliğin bulunmadığı hatta insanların yapıları gereği çalışmayı oynadıkları bir oyundan aldıkları keyif kadar keyifli bir eylem olarak gördükleri, sık yapılan denetimlerin örgütsel amaçlara ulaşmada etkili bir yol olmadığı, sorumlulukları üstlenme ve örgütsel bağlılık davranışı göstermenin insanları mutlu edeceği belirtilmektedir³⁵.

Yöneticilerin X kuramı benimsemeleriyle çalışanların yetenek ve dayanışma arzusu körelmekte ve isteneni yapmaya odaklı ve duyguları geri planda kalan makineleşmiş bir niteliğe bürünmeleri, bir otoriteye bağımlı biçimde karar almaktan kaçınmaları, belirlenen kurallar dahilinde koşulsuz itaatle yalnızca yaptıkları işten ibaret bir çalışma anlayışı benimsemeleri kaçınılmaz olmaktadır³⁶.

Yöneticilerin Y kuramı benimsemeleriyle çalışanlara yüklenen kölelik vasfı reddedilmekte, çalışanlarla yöneticiler arasından güven duygusu gelişmekte,

³³ Koçel, a.g.e., s. 338.

³⁴ Zel, a.g.e., s. 108.

³⁵ Birdal ve Aydemir, a.g.e., s. 23-24.

³⁶ Aydın Yılmaz ve Cemal Eroğlu, *Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008, s. 43-44.

çalışanların yetenek ve becerilerine dayalı iş tanımları gelişmiş bir örgüt içi iletişim sistemiyle desteklenmekte ve çalışanların başarılarına ortak olunan dayanışma temelli bir anlayış ortaya konmaktadır. Yöneticiler bu kuramda çalışanlarının kararlara katılımını ve düşüncelerini önemsemekte hatta alınacak kararlarda söz sahibi olabilmeleri yönünde teşviklerde bulunmaktadır³⁷.

1.2.4. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

1.2.4.1. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları

Liderlik, idareciliği de içeren daha geniş bir hareket ve beceri potansiyeli halini ifade etmektedir. Örgüt bazlı hedeflerle amaç için adım atabilme yeteneği olan kişilerin, liderin, temel karakteristik nitelikleri ifade edilirken belli ayrımlar yapılmıştır. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir³⁸:

- Otokratik Liderlik
- Katılımcı Liderlik
- Serbestlik Tanıyan Liderlik

Yukarıda sayılanlar haricinde hümanist liderlik ve bürokratik liderlik türleri de klasik liderlik çeşitleri altında kısaca incelenecektir. Sonraki bölümlerde liderlik türleri daha detaylı biçimde açıklanacaktır.

Otokratik Liderlik: Lider, otokratik liderlikte, astları karar verme sürecinin dışında tutmaktadır. İdare yetkisi bir kişi elinde toplandığından hiçbir süreçte karar üzerinde rol oynamayan astlar yalnızca liderin verdiği emirleri gerçekleştirmekten sorumludur³⁹.

Köklü bir geçmişe sahip olan, karar verme ve idare süreçlerinin hepsinde liderin yalnız hareket ettiği bu tarzda, otokratik idare türüyle idame ettirilmeye alışmış toplumlardaki sınıf üyelerinin isteklerine uygun ve hızlı karar verebilmek olası olabilmektedir. Buna karşın liderlerin bencil olabilmesi, örgüt üyelerinin kararlara katılım durumuna engel olarak söz konusu kişilerin yaratıcılık ve motivasyonlarının negatif olarak etkilenmesi gibi oluşumlara zemin hazırlaması nedeniyle de bazı yönleri ile olumsuz sonuçlar doğuran bir idare türüdür⁴⁰.

Otokratik liderlik esnek olmayan bir örgüt yapısını simgelese de, kriz ve savaş gibi olağanüstü anlarda kararların tartışılmadan hızlı bir biçimde verilebilmesine

³⁷ Öznur Aşan ve Miski Aydın, *Örgütsel Davranış*, Ankan Yayıncılık, Ankara, 2006, s. 100.

³⁸ Koçel, a.g.e., s. 685.

³⁹ Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, s. 457.

⁴⁰ İsmail Bakan ve 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. 74.

olanak sağladığından örgütler tarafından kabul edilen ve kullanılan bir liderlik çeşididir.

Demokratik-Katılımcı Liderlik: İdame yetkisini astlarıyla paylaşma yönelimi taşıyan katılımcı-demokratik liderlik yaklaşımında lider kurum stratejilerini, uzun ve kısa vadeli amaçlarını oluştururken örgüt üyelerinin de fikrini alarak bir sonuca ulaşır⁴¹. Astların sorumluluk ve görevlerinin belirgin bir şekilde düzenlendiği katılımcı-demokratik liderlik türünde; liderler profesyonellikleri ve etki altına alma güçlerini kullanarak astlarına amaca ulaştırma bağlamında cesaret verir, konu hakkındaki eleştiri ve övgülerini de başta belirtilen standartlara uygun olarak yapar⁴².

Olağanüstü durumlar haricinde idare hedeflerinin örgütün kararları ile oluşturulduğu liderlik türünde; astları idame sürecine, katılım bağlamında isteklendirerek verdikleri kararların sorumluluklarını üstlenmeleri sağlanır. Bununla birlikte daha sağlıklı kararlar alınması sağlanmış olur⁴³.

Katılımcı- demokratik liderlik yaklaşımının en önemli riskleri arasında acil karar verilmesi gerekli olan durumlarda başarısız olunmasıdır. Bunun nedeniyse personel sayısının çok olduğu kurumlarda karar verme sürecinde herkesin düşüncesinin alınması ve yeni düşüncelerin oluşma durumunun çok olacağı ve belki de örgütlerin bazı anlarda karar veremez hale gelebilecek olmalarıdır⁴⁴.

Serbestlik Tanıyan Liderlik: Tam serbestlik tanıyan liderler idare yetkisini etkin biçimde kullanamayan, astlarını yönlendirme konusuna gereksinim duymayan ve sorumluluk almak istemeyen bireyler şeklinde ifade edilir⁴⁵.

Serbestlik tanıyan liderlik tarzında astlara kurumun hedefleri belirtilerek bireysel yetenekleriyle sözü edilen hedeflere ulaşmaları bağlamında bütünüyle bir serbestlik durumu sağlanır. Lider örgüt üyelerinin yapılanması için herhangi bir uğraş sarf etmediğinden astlar kendileri eğiterek motive olmaktadır. Bütünüyle bir bireysel denetim algısının egemen olduğu liderlik tipinde lider görüşlerini bildirmekten kaçınmakta, yalnızca bir konu hakkında düşüncesi sorulduğunda görüşlerini belirtmektedir⁴⁶.

⁴¹ Eren, *a.g.e.*, s. 457.

⁴² Dilaver Tengilimoğlu, "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2005, 4 (14) ,s. 7.

⁴³ Bakan ve Büyükbese, *a.g.e.*, s. 75.

⁴⁴ Selçuk Yiğitel, Öğretmen ve Akademisyenlerin Algıladıkları Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014, s. 20. (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

⁴⁵ Sabuncuoğlu ve Tüz, *a.g.e.*, s. 215.

⁴⁶ Sabuncuoğlu ve Tüz, *a.g.e.*, s. 215.

Karip'e göre, liderlerle örgüt üyeleri arasındaki bağlantının sınırlı olduğu anlar ve yönetme gücüne duyulan ihtiyacın çok az olması liderlik etme nitelikleri tam olmayan yöneticilerde çok sık görülmektedir⁴⁷. Serbestlik tanıyan liderlikte; lider pek çok durumda kayıtsız kalacağından verilmesi gereken kararlar zamanında verilemez. Lider personellerini cesaretlendirmek ve gereksinimlerini gidermek için fazla uğraş göstermez⁴⁸. Bu liderlik tarzı, liderin hareket alanını yok etmekte, örgütü birlikte tespit edilmiş amaçlara yöneltmekten yoksun bırakmakta ve kişisel başarı haricinde örgüt başarısının önem teşkil eden seviyede azalmasına neden olmaktadır. Öte yandansa her bir örgüt üyesinin kişisel becerilerini ön plana çıkarması, örgüt üyelerinin özgür bir biçimde karar verebilmesine olanak sunması ve astların gerekli durumlarda yeni düşünceleri test edebilmesi için ekipler kurmasına olanak sağlaması söz konusu liderlik türünün özellikleri arasında sayılabilir⁴⁹.

Bürokratik Liderlik: Liderlik ve bürokrasi temelde birbirleriyle zıt nitelikler taşıyan iki oluşum şeklinde değerlendirilir. Buna karşın bürokrasinin tarihsel dönüşümü içerisinde patrimonial bürokrasinin ulus devlet süreci içerisinde yetkilerinin kısıtlanması, fonksiyonlarının kurallarla çizilerek sorumlu yetkililer konumuna getirilmesi neticesinde kontrol ve hiyerarşi modelinin ağırlık kazandığı kurumlarda bürokratik liderlik tipi idare şekli görülmeye başlanmıştır⁵⁰. Söz konusu liderlik modelinde personellerin yerine getireceği her iş bir kurala bağlandığı için, yapılacaklar kurallarla çevrelenmiştir. Halk dilinde 'Kırtasiyecilik' biçiminde isimlendirilen bu liderlik tipinde; kanunlara, yönergelere ve tüzüklere sıkı sıkıya bağlı biçimde çalışan, organizasyonlarda çalışan kişilere farklı sorumluluklar vererek, kusurlu iş yapanları uyaran bir lider söz konusudur⁵¹.

Bu tarz liderlerin iş güvenliğinin önem teşkil ettiği ya da direkt olarak para akışının söz konusu olduğu anlarda, rutin sorumlulukları yerine getirme zorunluluğu olan personelleri yönetmeleri halinde başarılı olmaları olasıyken; esnekliğin, inovasyonun ve yaratıcılığın olduğu yerlerde hem mutlu hem de başarılı olmakta zorlanmaktadır⁵².

⁴⁷ Serhat G. Canbolat, Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, Çedaş Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeliğaz, Kargaz), T.C. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum, 2016, s. 31. (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

⁴⁸ Dursun Eğriboyun, **Çok Faktörlü Liderlik Uygulamaları Ve İş Doymu**, Etki Yayınları, İzmir, 2015, s. 92.

⁴⁹ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s. 215.

⁵⁰ Ali Akdemir, **Vizyon Yönetimi**, Bayrak Mat. Ltd. Şti., İstanbul, s. 61.

⁵¹ Canbolat, a.g.e., s. 46.

⁵² Selin Yetimoğlu, Dünya Genelinde En Yaygın 10 Liderlik Stili, (<https://selinyetimoglu.com/2014/06/09/dunya-genelindeen-yaygin-10-liderlik-stili/>, (Erişim Tarihi: 27.02.2019)

Hümanist Liderlik: Hümanist liderler astlarını koruyan tavırlar sergilerken gereken durumlarda orta kademedeki yer alan personellerin düşüncelerine de başvurur fakat son kararı kendi başlarına veren, çoğunlukla ödül modelinden yararlanan, gerektiğinde cezalandırma oluşumunu da devreye sokan liderlerdir⁵³. Kisson'a göre, hümanist başka bir ifadeyle babacan liderleri 'kendi tavır ve tutumlarını gözden geçirerek örgüt üyelerine karşı şeffaf, samimi ve net tavır sergileyen kişiler' şeklinde tanımlamak mümkündür⁵⁴. Liderlerin sergilediği tavır ve kurduğu candan ilişkiler genellikle kurumsallaşma aşamasında olan kurumlarda hayata geçirilebilen bir liderlik tipidir.

1.2.4.2. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

Modern öteki ismiyle çağdaş liderlik türleri başlığı altında incelenen yaklaşımlar aşağıdaki gibidir:

- Vizyoner
- Hizmetkâr
- Karizmatik
- Stratejik
- Dönüşümcü
- Sürdürümcü
- Koç stili

Vizyoner Liderlik: Vizyoner liderler globalleşmenin ve yoğun rekabet şartlarının egemen olduğu pazarlarda kurumun tamamı veya bir kısmı için hayata geçirilebilen, inandırıcı amaçlar oluşturabilen, bu amaçları personellerle paylaşarak onları güdüleyebilen liderlerdir⁵⁵. Vizyoner lider örgütün nereye gittiğini ve ortak amacını belirtir, fakat amaca nasıl varılacağını söylemeyerek örgüt personellerini yenilik yapmaya teşvik eder ve riskleri hesaplayarak personelleri belli bir oranda serbest bırakır⁵⁶. Ortak amacın grup üyelerine yayılabildiği kurumlarda, personeller hevesli bir biçimde çalışarak yüksek performans sergileyeceklerinden, örgütün başarılı olma şansı da artmaktadır.

⁵³ Sevda Kangal Kılınc, Nlphaber, <http://www.nlphaber.com/nlphaber-yazarlar-268/liderlik-modelleri.html>, (Erişim Tarihi: 27.02.2019)

⁵⁴ Canbolat, a.g.e., s. 63.

⁵⁵ Yasemin Tekin ve Rüya Ehtiyar, (2011), Journal of Yaşar University, 24(6), s. 4007, http://journal.yasar.edu.tr/wpcontent/uploads/2012/10/6.yasemin_tekin.pdf, (Erişim Tarihi: 27.02.2019)

⁵⁶ Canbolat, a.g.e., s. 68.

Liderliğin doğasıyla vizyon arasında direkt bir bağlantı söz konusudur ve Le Sound ve Grady'in gerçekleştirdikleri incelemelere göre vizyon yaratabilen liderlerin nitelikleri aşağıdaki gibidir⁵⁷:

- Bireysel inançlara sahip bir şekilde, bu inançlara göre adım atmak
- Kurum bazlı amaçlara erişme bağlamında azimle çalışmak
- Örgüt üyeleri arasında, amaca ulaşmak için, var olan bağlantıyı yapılandırmak
- Kurumsal değişikliklere kendini kapatmamak
- Devam ettirilebilir başarıyı egemen kılmak

Ehtiyar ve Tekin'in⁵⁸ ifade ettiği gibi vizyoner liderler; kurumun başarılı olmasını sağlamak için gerekenlerle personelleri beraber değerlendiren ve çalışanların verimliliklerini arttırmak için motivasyon çoğaltıcı oluşumları öngörebilen, farklılaşma ve yapılanmanın olmazsa olmaz olduğunun bilincinde olarak kuvvetli bir kurum kültürü yaratmak için uğraş sarf eden bireylerdir. Başarılı bir vizyoner lider, kurum sahasında personellere ilham verirken kurum dışında da kişilerin kuruma ilişkin yönelimleri ve tavrını oluşturandır⁵⁹.

Karizmatik Liderlik: Karizma bireyi ötekilerden farklı kılan, kişinin insanüstü ya da istisnai niteliklere sahip biri şeklinde görülmesini sağlayan karakteristik niteliklerdir⁶⁰. İnsanüstü, güçlü özelliklere sahip bireylerde olağanüstü durumlarda ortaya çıkan söz konusu liderlik yaklaşımında lider, örgüt üyeleri üzerinde hayranlık yaratarak üyeleri rahatlıkla motive eder⁶¹. Karizmatik liderliğin kaynağı olan çekicilik; liderlerin bireylerle etkileşimi, duruşu, ses tonu ve konuşma tarzı gibi astları üzerinde pozitif güdüleyici roller yaratabilecek niteliklerden oluşmaktadır. Lider ya da idarecinin astlar için çekici diğer bir ifadeyle karizmatik görünmesi, astları özendiren bir özelliktir. Bu bağlamda liderlerin astlarını etkisi altına almaları kişinin karizmatik olmasıyla daha da kolay hale gelecektir⁶². Karizmatik liderler talep edilen vizyonu oluşturmak ve etkileşim kurmak için; toplantılar, personellerle diyaloglar, yazılı belgeler, iletişim araçları gibi kendileri rahat hissettikleri bütün oluşumlardan yararlanırlar⁶³. Gerçekleştirilen incelemeler neticesinde karizmatik liderlik tarzının ayırıcı kimi tavır niteliklerinin olduğu açığa çıkarılmıştır.

⁵⁷ Akdemir, a.g.e., s. 61.

⁵⁸ Tekin, Ehtiyar, a.g.e., s. 4007.

⁵⁹ Vehbi Çelik, *Eğitimsel Liderlik*, Pegem Akademi, Ankara, 2013, s. 151.

⁶⁰ Kılınç, a.g.e., 27.02.2019.

⁶¹ Bakan ve Büyükbeşe, a.g.e., s. 75.

⁶² Koçel, a.g.e., s. 656.

⁶³ Adnan Ceylan, *Yönetimde İnsan ve Davranış*, Kuşak Matbaası, İstanbul, 2014, s. 124.

Tushman ve Nadler karizmatik liderleri karakterize eden üç esas tavrın var olduğunu ortaya koymuştur⁶⁴ Bunlar:

- Güven Verici
- Tasarımcı
- Canlandırıcı

Güven Verici: Örgüt üyelerinin işin getirdiği problemlerle baş edebilmeleri ve sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için, lider, bireysel desteğini açıklayarak kişilerin yeteneklerine güvendiğini ifade eder.

Tasarımcı: Özgün tasarımlar oluşturma bağlamındaki yüksek beklentileri belirleyen tutarlı bir tavır modelidir.

Canlandırıcı: Bireysel heyecanlarını örgüt üyelerinin başarısının devamlılığını sağlamak için kullanılır.

Astları tarafından aldığı bütün kararlar sorgulanmaksızın kabul gören, kriz anlarında, güçlü emirler vermenin gerektiği anlarda astlarını bir arada tutabilen karizmatik liderler; üstün tartışma becerisi, teknik profesyonellik ve ikna kabiliyetleriyle astlarını duygusal ve davranışsal olarak farklılaştırmaya çalışırlar⁶⁵. Liderlik yaklaşımlarının genelinde örgüt üyeleri üzerinde etkili olmada karizmatik niteliklerin rolü çoktur. Örnek vermek gerekirse; ulusların hayatına önem teşkil eden farklılaşmalara imza atmış olan başta Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk, Kurtuluş Savaşı esnasında sergilediği liderlik tarzı karizmatik liderlik tarzıdır. Bu örneğin yanı sıra, öteki komutanlar, Cumhuriyet tarihinde dönüm noktası olarak değerlendirilebilecek önem teşkil eden farklılaşmaları yapmış devlet insanları ve pek çok yabancı lider karizmatik lider tipine örnek olarak gösterilebilir⁶⁶.

Hizmetkar Liderlik: Bugün kurumların paydaşlarıyla olan karşılıklı bağımlılık halleri günden güne arttığından, kurumların başarı elde edebilmek ve rakiplerine karşı avantaj sağlayabilmek hedefiyle personellerin gereksinimlerini yerine getirmek ve onların anlam arayışlarına yanıt vermek, oluşmuş liderlik yaklaşımıdır⁶⁷. Hizmetkâr liderlik türünde liderler; duygusal birliktelik yapabilen, bireyleri dinleyebilen, duygusal yönden karşısındaki bireyleri anlayabilen ve destek verebilen, alışılmamış güçleri olan bireyler şeklinde tanımlanabilmektedirler⁶⁸.

⁶⁴ Salih Güney, *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2009, s. 409.

⁶⁵ Sabuncuoğlu ve Tüz, *a.g.e.*, s. 218.

⁶⁶ Koçel, *a.g.e.*, s. 697.

⁶⁷ Sabuncuoğlu ve Tüz, *a.g.e.*, s. 222.

⁶⁸ Robert K. Greenleaf, *The Servant as Leader. A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, 1977.

Hizmet sunmanın ve liderlik yapmanın bir araya geldiği hizmetkâr liderlerin sahip olduğu özellikleri aşağıdaki gibidir⁶⁹:

- Empati yapabilme,
- Hedefe yönelik olarak çalışabilme,
- Topluluk oluşturabilme,
- Bireylerin yapılanması için olanak sağlayabilme

Hizmetkar liderler bir arada çalıştıkları bireylerin menfaatlerini kendi menfaatlerinden üstün tutmaktadırlar ve astlarına yönelik tavırlarla personellerden yüksek motivasyon elde ederek organizasyonun amaçlarıyla duygusal bir bağ kurarlar. Hizmetkâr liderlik; temel bir değerlendirmeye, astların refah ve mutluluğunu ön planda tutan, söz konusu durumu gerçekleştirirken de toplumun mutluluğunu da önemseyen, kazan/kazan politikası izleyen modeldir⁷⁰.

Stratejik Liderlik: Strateji oluşumu; belli bir süre içerisinde, bir bireyin veya bir sınıfın belirlemiş olduğu hedeflere ulaşabilmesi için çizeceği yol, hayata geçireceği metot, vereceği kararlar ve atacağı adımlardır. Küreselleşen dünya düzeninde kurumların sayılarının çoğalmasıyla, yeni kurulan kurumlar varlıklarını sürdürebilmek adına türlü stratejiler yapılandırmak zorunda kalmış, farklı firmalar tarafından oluşturulmuş olan stratejiler yarışmaya başlamış ve sözü edilen yarış stratejik liderlik kavramının yapılanmasına zemin hazırlamıştır. Stratejik düzenlemeler ve alınan kararlar geleceğe yönelik olarak gerçekleştirilecek işleri organize etmenin bir yolu olarak görülse de, temelde sözü edilen organizasyonlar, geleceğin sunacağı fırsatlardan önce günümüz problemlerini çözmek adına atılan adımlardır⁷¹.

Stratejik bağlamda hareket etmek kavram bazlı bir yeteneği gerekli kılmaktadır. Çoğunlukla kurumlarda üst düzey idarecilerin söz konusu özellikte olması beklenmekle beraber, stratejik karar alma, etkili iletişim, astlarını yönlendirme, beraber çalıştığı bireyleri tanıma, risk alma, kurum içi üstünlükleri değerlendirme ve dışarıda gerçekleşen tehdit ve fırsatları gözden kaçırmama da stratejik bir liderin sahip olması gereken niteliklerdir⁷².

Bunlara ek olarak stratejik liderler farklılaşmanın kaçınılmaz olduğunun bilincinde olarak söz konusu duruma adapte olmanın yollarını bulup etrafındaki bireyleri de bunun gerekliliğine ikna eden, dış sahada gerçekleşenleri ara vermeden

⁶⁹ İsmail Bakan ve İnci F. Doğan, "Hizmetkar Liderlik", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2 (2), 2012, 2.

⁷⁰ Çetin Bektaş, "Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler", *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2016, 2(7), s. 44.

⁷¹ Genç, Halis, a.g.e., s. 97.

⁷² Bektaş, a.g.e., s. 49.

takip eden, etrafıyla devamlı bağlantı halinde olmanın önemini farkında olan, yeni düşüncelere esnek bakan ve durumun ihtiyaçlarına göre adım atan bireylerdir⁷³.

Stratejik liderlik uygulamalarını açıklayan Adair, söz konusu liderlik türünü üç halka modeliyle anlatmış, ortak hedefe ulaşmak, örgütü amaçlar etrafında bir araya getirmek ve insan kaynaklarını yapılandırmak üzere liderden üç rol beklendiğini ifade ederek bunları yedi boyutta değerlendirmiştir.

Bunlar⁷⁴:

- Kurumun bütünü için bir yol çizme
- Başarılı bir yol izleme
- Tespit edilen yolları uygulayabilme
- Örgütü amaçlar etrafında bir araya getirebilme
- Ekip ruhunu öne çıkarabilme
- Ekibi diğerlerine sosyal yönden bağımlı hale getirme
- Günümüz liderlerini tespit ederken geleceği garantilemek için yeni liderler yetiştirebilme

Kurumlar rekabet sahasında avantaj elde edebilmek ya da elde bulunan avantajları kaybetmemek için uygun ve gerekli olan stratejilerini belirleyerek nasıl adım atacaklarına karar vermek durumundadırlar⁷⁵. Bunu tespit edecek ve kurum içerisinde yer alanlara kabul ettirecek birey de lider olduğu için, liderin oluşturacağı stratejinin başarısız veya başarılı olması durumu direkt olarak kurumun geleceğini belirleyecektir. Liderin vereceği doğru kararlar globalleşen dünya düzeninde kurumun varlığının sağlanmasını sağlayacakken; verilen yanlış kararlarsa kurumun rekabet şansını kaybederek etkinliklerini durdurmak zorunda kalmaya kadar götürecektir. Bu nedenle bahsi geçen liderlik yaklaşımında liderden beklenenler aşağıdaki gibidir⁷⁶:

- Hareketleri başarılı bir biçimde idame ettirmek
- Yetkileri doğrultusunda ilerlemek
- Etkinlikleri farkında olarak ona uygun vizyonla hareket etmek

Transaksiyonel (Sürdürümcü) Liderlik: 1970'li senelerin sonlarına doğru J. M. Burns tarafından ileri sürülen, ardından B. M. Bass gibi araştırmacılar tarafından yapılandırılan sürdürümcü liderlik yaklaşımının esas aldığı nokta; bir işi yapmak üzere

⁷³ Yiğitel, a.g.e., s. 26.

⁷⁴ Yıldız F. Taş ve Ali Aksu, "Toplam Kalite Yönetimi Ve Stratejik Liderlik", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 2011, s. 355.

⁷⁵ Koçel, a.g.e., s. 416.

⁷⁶ Canbolat, a.g.e., s. 64.

bir örgüte liderlik yapan birey ve ekip üyeleri arasında iş kaynaklı olarak oluşan bağlantı ve liderin sergileyeceği tavır tarzlarıdır⁷⁷.

Çoğunlukla geleneksel bir yapıya sahip sürdürümcü liderler, geçmiş senelerdeki pozitif adetleri devam ettirerek bunların geleceğe aktarılması konusunda destek olurlar⁷⁸. Söz konusu yaklaşımda astlar, liderin taleplerini gerçekleştirmeleri halinde olumlu bir geribildirim ve yardımla ödüllendirilirken; liderin talepleri gerçekleştirilemez ve talep edilen hedefe ulaşılmaz ise lider yaptırımlarıyla karşı karşıya kalacaktır⁷⁹. Sürdürümcü liderlikte rutin olarak yapılanlardan yüksek verim alınması amaçlanır⁸⁰.

Lakomski sürdürümcü liderliğe ilişkin olarak gerçekleştirilen incelemeler sonucunda bu liderlik tarzının üç esas niteliği olduğunu ifade etmiştir⁸¹. Bu üç özellik aşağıdaki gibidir:

- Liderin önceden oluşturulmuş amaçlara ulaşmaları bağlamında personellere vereceği ödülü tanımlayan 'koşula bağlı ödül'
- Kurumda bir sorun çıktığında veya bir yanlış yapıldığında liderin söz konusu sorun ve ya yanlışlığı çözmek adına adım atılmasını anlatan 'istisnalarla idare'
- Personellerin özgürlüklerine izin verildiği ve bu yönü ile serbestlik sağlayan liderlik modelini de hatırlatan 'istisnalar ile idare'

Yukarıdaki son madde de ifade edilen nitelikte bir sorunla karşı karşıya kalan lider yaşananlara hemen müdahale etmez ve personellerin çözüm bulmasını ister. Başka bir ifadeyle sorunlar ciddi bir hal alıncaya kadar lider müdahalede bulunmaz. Sürdürümcü liderler elde bulunan yapının korunması için personelleri harekete geçiren, tatminsel gereksinimlerine yanıt veren, personellere liderlik etmekten çok yalnızca belli bir seviyede idare bazlı tavırlar sergileyen, kurumda problem çıkmaması adına gereken önlemleri alan bireylerdir⁸². Denetime çok önem veren sürdürümcü liderler, astlarına karşı yer aldıkları konumun kendilerine sağladığı kanun bazlı güçlerinden yararlanırken, onların psikolojik hallerini dikkate almayarak programlanmış bir robot gibi tavır sergilemelerini talep ederler⁸³.

Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik: Transformasyonel liderlik karizmatik liderlikte olduğu gibi astların daha yüksek düzeyde başarılı olabilmesi için

⁷⁷ Koçel, a.g.e., s. 695.

⁷⁸ Tengilimoğlu, a.g.e., s. 6.

⁷⁹ Akdemir, a.g.e., s. 58.

⁸⁰ Bakan ve Büyükeşe, a.g.e., s. 75.

⁸¹ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s. 223.

⁸² Durdağı Akan ve Sinan Yalçın, "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, 6(11), 2015, s. 126.

⁸³ Güney, *Davranış Bilimleri*, s. 417.

motivasyonun artırılması gerekliliğini savunan, yüzünü yenilik, farklılaşma ve geleceğe çevirmiş, vizyon sahibi olduğunda söz konusu vizyonu astlarına da aktarmış bir liderlik tipidir⁸⁴. Dönüşümcü liderler; kurumda yer alan kişilerin isteklerini, amaçlarını, enerjilerini ve belediklerini örgütün hedefleri bağlamında biçimlendirerek ortak bir hedef, eşgüdüm ve inanç yaratarak örgütün hayat standartını arttıran, bu sayede hedeflere ulaşılması adına bir görevdaşlık oluşturmayı başaranlardır⁸⁵.

Transformasyonel liderler yalnızca inceleyen ve sorgulayan bireyler değil; klasik bürokraside girişimciliğe ve kendini yapılandırmaya uygun saha oluşturan, yüksek enerjiye sahip, kişinin, toplumun ve ekibin ortak çıkarları bağlamında hareket etmesini sağlayan, tavırlarıyla kişilere bazı düşünceleri aşıl原因an bireylerdir⁸⁶. Aktif liderler biçiminde de isimlendiren dönüşümcü liderlerin temel nitelikleri aşağıdaki gibidir:

- Entelektüel uyarım
- İdeal hale getirilmiş karizma ve etki
- Kişisel seviyede ilgi
- İlham veren motivasyon

Piccolo ve Judge (2004)⁸⁷, dönüşümcü liderin dört tip tavır şeklinin olduğunu ifade eder. Söz konusu tavır şekillerini detaylı bir şekilde incelersek;

1. Lider bir işi gerçekleştirirken söz konusu olan ahlaki değerle ve gerekli olan yüksek motivasyonla personellerin nüfuzunu kazanarak, kendisine karşı var olan bağlılık seviyelerini artırır.
2. Liderin oluşturduğu vizyon, personellerde lidere karşı duydukları güven seviyesini arttırarak, lideri duygusal yönden takip etme gereksinimlerinin oluşmasını sağlar.
3. Lider eski öngörülerini değerlendirerek yeni bakış açıları oluşturur ve personelleri de bu bağlamda adım atmaları için güdüler.
4. Lider ekibinde yer alan tüm personellerle kişisel olarak ilgilenir, personellerin kişisel yapılanmalarını sağlayacak biri gibi tavır sergiler.

Dönüşümcü liderlik bağlamında detaylı incelemeler gerçekleştiren Bass, liderin astları üzerindeki becerilerinin ortaya çıkarılması, kendilerine olan güvenlerinin çoğaltılması, motivasyonlarının yükselmesi, inançlarının ve değer yargılarının

⁸⁴ Sabri Çelik ve Fahri Eryılmaz, "Öğretmen Algılarına Göre Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri (Ankara İli Örneği)", *Politeknik Dergisi*, 9(4), 2006, s. 211.

⁸⁵ Akan ve Yalçın, a.g.e., s.125.

⁸⁶ Çelik, a.g.e., s. 151.

⁸⁷ Timothy A. Judge ve Ronald F. Piccolo, "Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity", *Journal of Applied Psychology*, 89, 2004, s. 755.

farklılaştırılması gibi etkilerine karşın, astların liderlerin amaçlarını gerçek kılmak gibi olumlu bir etkiye karşılık vererek çift yönlü güdülemenin gerçekleşmiş olduğunu belirtmiştir. Dönüşümcü liderlik personellere vizyon kazandırarak, çalışanları farklılaşmanın ve yeniliğin zorunluluğuna inandırmak, personellerin işe karşı olan talep ve gereksinimlerini güdülemesi, özgün düşünce ve incelemelerin ortaya çıkarılmasını sağlaması bağlamında yararlıdır⁸⁸.

1.2.4. YÖNETİM TARZINA GÖRE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Yönetim tarzları itibariyle otokratik, demokratik (katılımcı) ve özgürlükçü olarak üç farklı yaklaşımdan söz etmek mümkündür.

1.2.4.1. Katılımcı Liderlik

Katılımcı liderlik liderin çalışanlara yönelik baskı ve tehdit unsurlarına yer vermeksizin faaliyetlerin sürdürülmesi için motivasyon sağlayan kaynaklardan yararlanmak ve kararlara çalışanlar tarafından yüksek düzeyde katılım sağlamak amacıyla yürütülen liderliğe ilişkin bir dizi yapıcı anlayışı barındırmaktadır⁸⁹. Lider otoritesinin hüküm sürdüğü örgütlerden çok daha fazla işe ilişkin tatmin sağlayan katılımcı liderlik anlayışında çalışanların işi bırakması ve devamsızlığı en alt düzeye indirgenmektedir. Hedeflerin belirlenmesi, örgütsel istikrarın sağlanması, sorunların çözülmesi ve etkin iletişimin sağlanması gibi süreçlere bizzat katılan çalışanlar örgütsel amaçlarla uyum içinde ve kaynak niteliği üstlenen bir nitelikte faaliyetlerini sürdürmektedirler⁹⁰.

Liderin kişilik özellikleriyle birlikte ortaya koyduğu davranışsal kalıpları değerlendiren Lipit ve White katılımcı liderlik anlayışını benimseyen liderlerin çalışanların sevgi ve saygısını kazanmaları bakımından diğer yaklaşımları benimseyenlere oranla üstün konumda bulduklarını ileri sürmüşlerdir. Ayrıca bu tip liderliğin görüldüğü örgütlerde ilişkilerin dostluk temeline dayandığı, çatışmaların kontrol altına alındığı, motivasyonun yükseldiği ve dayanışmanın oldukça yoğun gözlemlendiği sonucuna ulaşmışlardır. Öte yandan liderin çalışma ortamından ayrılmasıyla verimliliğin azaldığı saptanmışsa da bu oranın otoriterlik eğilimi yüksek olan liderlerden oldukça düşük düzeyde olduğu ifade edilmiştir⁹¹. Bu tip liderlikte

⁸⁸ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s. 461.

⁸⁹ Salih Güney, "Yöneten ve Yönetilen Açısından Disiplin ve Moral", **21.yy da Liderlik Sempozyumu Bildirileri Kitabı**, DHO Matbaası, İstanbul, 1997, s. 202-225.

⁹⁰ Turan Güngör, "Değişen Koşullarda Örgütsel Verimlilik ve İnsan Kaynaklarını Geliştirme Yönetimi" **1. Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu Bildirileri-II**, KHO Matbaası, Ankara, 1995, s. 955-960.

⁹¹ Sibel Arkonaç, **Grup İlişkileri**, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 1993, s. 52.

liderin elinde bulundurduğu yetkiler çalışanların tümü üzerinde etkileyici bir niteliği beraberinde getirmektedir.

Liderlerin benimsediği katılımcı liderlik biçimi otoriter bir eğilimin tümüyle ortadan kalkmasıyla eşdeğer biçimde değerlendirilememektedir. Yüksek performansın ödüllendirilmesi ve bu ödüllendirme biçiminde adil davranılması nasıl ki çalışanların isteklerine yön vermekte ise yapılan hataların ve örgütün hedefleriyle bağdaşmayan davranışların cezalandırılması da önemli bir nitelik olarak ön plana çıkmaktadır⁹². Bu noktada hem çalışanlar hem de liderler açısından önem arz eden nokta kayırmacılıktan kaçınmaya temel teşkil eden uygulamaların hayata geçirilmesi ve belirlenen kural ve normlar çerçevesinde hem ödüllendirme hem de cezalandırma mekanizmalarının sağlıklı ve adil biçimde işleyişinin sağlanmasıdır. Bu tip yöneticilerin yönetsel erklerini çalışanlarıyla paylaşmaları ve yetkilerini devretmeye olumlu bakmaları sıklıkla rastlanabilen bir durum olarak ele alınmaktadır⁹³.

Çalışma hayatlarıyla sosyal ve kültürel hayatları arasında dengeli bir yaklaşım benimseyen katılımcı liderlerin bu konuda diğer liderlerden farklılaşan özenli bir biçimde hareket ettikleri görülmektedir. Bu tip liderlerin çalışanlara ilişkin yaklaşımları dostane ve dayanışma temelindedir. Bu yüzden çalışanların kararlara katılımı üst düzeydedir ve örgütsel sorunların çözümünde çalışanlar kaynak niteliği taşımaktadırlar⁹⁴. Grup tarafından sorunların çözümüne ilişkin öne sürülen düşünceler liderin atacağı adımlarda göz önünde bulundurduğu bir dizi ilkesel yaklaşımı barındırmaktadır. Liderin gelecek teklif ve beklentilere açık olması alacağı kararlarda çalışanların düşüncelerine yönelik izler barındırmaktadır⁹⁵. Diğer taraftan bu tip liderlerin eleştiriler karşısında sabırlı ve özümseyici bir yaklaşım benimsediği görülmektedir. Çalışılan koşulları iyi değerlendiren katılımcı liderler gerçeklik algısı yüksek ve tehditler karşısında tetikte olmaktadır. Sorunların çözümünde daima bir ortaklık arayışı içerisinde oldukları ve çalışanların düşüncelerine önem vermektedirler. Ortaya konan çalışmalar bu tip bir liderlik anlayışı benimsemenin yalnızca çalışanlar açısından değil liderler açısından da yüksek bir iş tatminini beraberinde getirdiğini göstermektedir⁹⁶.

⁹² Arnold Hax ve Majluf Nicholas, **Strategic Management: An Integrative Perspective**, Prentice Hall, New Jersey, 1984, s. 89.

⁹³ Edgar Huse, **Management**, West Publishing Co, 1982, s. 449.

⁹⁴ James W. Walker, **Human Resource Planning**, Mc Graw-Hill Book Co., New York, 1980, s. 178.

⁹⁵ Oğuz Onaran, **Örgütlerde Karar Verme**, Sevinç Matbaası, Ankara, 1975, s. 185.

⁹⁶ James Stroner ve Edward Freeman, **Management**, Prentice Hall International Inc., New Jersey, 1992, s. 417.

1.2.4.2. Özgürlükçü Liderlik

Özgürlükçü liderlik elinde bulundurduğu güç doğrultusunda örgütsel faaliyetleri şekillendiren ancak bunu bulunduğu mevkiden değil doğrudan doğruya davranışsal süreçlerden elde ederek belirlediği hedef ve amaçlar doğrultusunda çalışanlara serbestlik tanıyan bir anlayışın temsilcisi olmaktadır. Bu tip liderler çalışanlar beklenti ve ihtiyaçlarının farkındadırlar ve gerektiğinde kendi görüşleri doğrultusunda çalışanları yönlendirmektedirler. Bu tip liderlikte motivasyona ilişkin unsurlar organizasyonun tamamını etkilemekte ancak cezalandırma ve ödüllendirme sistemlerine başvurulmamaktadır. Örgütsel başarıda astlar tarafından sergilenen performansı etkilidir. Kararların alınması ve uygulanmasında liderden ziyade astların söz sahibi olması örgüte esneklik kazandırmakta ve ihtiyaçlar doğrultusunda anlık çözümler üretilebilmektedir. Gruplar arasında lider tarafından bölüştürülen görevlerin gerçekleştirilmesi çalışanların yetki ve sorumluluğu altındadır ve yönetsel güç çalışanlara paylaştırılmaktadır⁹⁷. Lipit ve White'a göre liderlikte özgürlükçü yaklaşımı benimseyen liderler çalışanlar tarafından büyük bir sevgiyle karşılanmakta ancak işlerin yürütülmesinde aksaklıklar ve başıboşluklar ön plana çıkmaktadır. Diğer taraftan bu gruplar yaratıcılıkta farklı yönetsel yaklaşımları benimseyen örgütlerden daha yüksek bir performans ortaya koymaktadırlar⁹⁸.

Katılımcı liderlikte gözlenen demokrasi anlayışı özgürlükçü liderlikte çalışanların büyük ölçüde serbest bırakılmasına dönüşmektedir. Bradfort ve Lippit özgürlükçü liderlerin çalışanları etkilemek gibi bir gaye taşımadıklarını belirterek yönetime ve kontrole ilişkin fonksiyonları göz ardı ettiklerini, evrak işleriyle fazla vakit harcadıklarını, çalışanlardan uzak kalarak onları kapasitelerini aşan yetkilerle donattıklarını ifade etmektedirler. Öte yandan planların ve stratejilerin açık bir biçimde ifade edilmemesi bu tarz liderlikte karşılaşılan önemli bir sorun olarak görülmekte ve kararların alınmasında liderin zayıf kaldığı ve çalışanlara yardımcı olmadığı savunulmaktadır⁹⁹.

Özgürlükçü liderlerin yetkilendirdiği çalışanlardan oluşan gruplara müdahalede ve direktiflerde bulunmaması bu liderleri grubun herhangi bir üyesi konumuna taşımaktadır¹⁰⁰. Bu durum örgütsel süreçlerde gücü elinde bulunduran çalışanlar tarafından alınan bağımsız kararların ortaya çıkmasına neden

⁹⁷ İsmail Türkmen, *Yönetsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik*, MPM Yayını, Ankara, 1996, s. 63.

⁹⁸ Arkonaç, a.g.e., s. 52.

⁹⁹ Bass, a.g.e., s. 393.

¹⁰⁰ Türkmen, a.g.e., s. 79.

olabilmektedir¹⁰¹. Bu doğrultuda grupların meydana gelen aksaklıkları aşamayacak durumda kalabilmeleri olanaklı hale gelmektedir. Örgütün genel stratejisi ve yol haritası niteliğinde olan bazı planların liderler eliyle yapılması kaçınılmaz bir gereklilik olarak ön plana çıkmakta ve bazı girişimlerin mutlaka lider tarafından yapılması çalışanların da işe yönelik tatminini artıran bir nitelik olarak değerlendirilebilmektedir.

1.2.4.3. Otokratik Liderlik

Lider tarafından sahip olunan gücün kullanım şekli liderliğe ilişkin biçimsel bir ifadeyi ortaya çıkarmaktadır. Liderin yönetim biçimi itibariyle belirlediği yöntemler lider ve çalışanlar arasında çeşitli ilişki biçimlerinin de belirleyicisi olmaktadır. Benimsenen yöntemin içeriği itibariyle oluşturduğu bir dizi sınırlama liderler tarafından ayak uydurulacak kriterleri belirlemenin bir tezahürü biçiminde ele alındığında çalışanlar nezdinde pozitif ya negatif bir algının ortaya konması kaçınılmaz olmaktadır. Liderler benimsedikleri metodolojik içerik itibariyle farklı sonuçlar doğuran yönetsel biçimleri uygulamaktadırlar¹⁰².

Otoriter bir anlayış benimseyen liderler ellerinde bulundurdukları erki merkezi bir anlayış dahilinde paylaşmaktan kaçınmaktadırlar. Çalışanlar bu tip bir liderlik anlayışı altında koşulsuz biat etmek ve onlara verilen görevleri yapmak dışında lider tarafından alınan kararları uygulamak ve bu kararları herhangi bir şekilde sorgulamamak gibi davranışları benimsemek durumundadırlar. Mc Gregor bu tip bir örgütsel anlayışta çalışanların verilen emirleri uygulamayan, ancak zorlamayla çalışan, örgütsel çıkarları önemsemeyen, gerektiğinde bireysel faydası uğruna örgüte zarar veren, sorumluluk almaktan kaçınan bir dizi özellik dahilinde değerlendirildiğini ifade etmektedir¹⁰³. Yapılan çalışmalarda Gregor ile aynı düşünceleri paylaşan otoriter liderlerden söz edilmektedir¹⁰⁴. Otoriter liderlerin aldıkları kararlarda çalışanların fikirlerine danışmadıkları ve bu kararlara yapılan itirazları dikkate almadıkları görülmektedir. Otoriter liderlere göre çalışanların görevi alınan kararları sorgulamaksızın uygulamaktır. Otoriter anlayış benimseyen liderlerin aldıkları kararların en iyi şekilde uygulanması için ödüllendirici ve cezalandırıcı mekanizmaların sıklıkla uygulanması bu liderlerin yetkileri doğrultusunda çalışanları baskılamayı ve kimi zaman tehdit etmeyi olağan bir durum olarak görmeleri sonucunu doğurmaktadır. Liderin davranışları daima işin gerekleriyle ilgilidir ve örgütsel verimlilik bu tip liderler için öncelikli öneme sahiptir. Ortaya konan çalışmalar itibariyle

¹⁰¹ Bass, **a.g.e.**, s. 393.

¹⁰² Ömer Sadullah, **Liderlik Tarzları. 21.yy'da Liderlik Bildirileri Kitabı**, DHO Matbaası, İstanbul, 1997, s. 27.

¹⁰³ Paul L. Martin, "Management and Corrections", **Corrections Today**, 1999, (61), s. 162.

¹⁰⁴ Güney, Yöneten ve Yönetilen Açısından Disiplin ve Moral, s. 204.

otoriter liderler; buldukları gruplarda üyelerin saldırganlaşmasına, kendilerine sorgusuzca bağlanmasına ve meşguliyetlerini işe değil kendilerine yönelik tavırlarla donatmalarına neden olmaktadır¹⁰⁵.

Verimliliğin en üst düzeye çıkarılması otokratik yönetim anlayışında liderin esas amacıdır. Otokratik liderler kontrol mekanizmalarını ellerinden kaçırmadıkları her an daha mutlu ve huzurlu olmaktadır. Öte yandan bu tip bir yönetsel anlayışın benimsenmesi yaratıcılığın gelişmesine engel teşkil etmektedir. Lider tarafından uygun görülen biçimde sorumluluk alamayan çalışanlar yaratıcı süreçlere dahil olamamaktadırlar¹⁰⁶. Örgütsel süreçlerde iç kontrolün sağlanması amacıyla uygulanan ancak örgüt için herhangi bir çıkar unsuru barındırmayan denetime ilişkin adımlar bulunmaktadır¹⁰⁷. Lider tarafından belirlenen örgütsel yapıda çatışma fazla ve iletişim sınırlıdır. Örgüt üyelerinin gelişimi ve beklentileri göz ardı edilmekte, kararlara katılımı engellenerek lidere koşulsuz sadakat göstermeleri beklenmektedir¹⁰⁸.

1.2.5. Durumsallık Yaklaşımı

Liderlerin yönetsel düzeydeki ihtiyaçlara yanıt verebilecek niteliklerine odaklanan durumsalcılar farklı koşullarla uyumlu biçimde liderlik tiplerinin de farklılaştığını belirtmektedirler. Durumsallık yaklaşımında belli durum ve koşullar altında başarıya ulaşmak için çeşitli teorik ve kavramsal çözümlerinin yanında tekniğe ve davranışlara bağlı bir dizi girişim ortaya konmaktadır. Liderin aldığı kararlara yönelik getirilen alternatif bakış açısı ortaya koyabilme yetisiyle doğrudan alakalı olan bu yaklaşımda esas itibarıyla örgütler sistem biçiminde değerlendirilmektedir. Liderlerin bu sistemde hem koordine etme hem de belli vasıflar itibarıyla çalışanları yetki ve sorumlulukla göreve yöneltme işlevi bulunmaktadır. Bu süreçte dış çevrenin etkisi lider tarafından analiz edilerek tehdit ve fırsatlara yönelik bir dizi strateji belirlenmektedir. Liderin farklı durumlar karşısında uyguladığı yöntemler çevreden gelen uyarılara verilen anlamlı tepkiler biçiminde örgütsel süreçleri şekillendirmekte ve belirsizliklerin giderilmesi, teknolojinin geliştirilmesi, örgütün büyümesi gibi amaçlar örgütün çevreye uyum düzeyini belirleyen nitelikler olarak ön plana çıkmaktadır. Bu nitelikler bir dizi süreç dahilinde liderlik tipinin

¹⁰⁵ Arkonaç, a.g.e., s. 52.

¹⁰⁶ Birol Bumin, *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi*, Bizim BüroYayınevi, Ankara, 1990, s. 16.

¹⁰⁷ Michael Hammer ve James Champy, *Değişim Mühendisliği*, Sabah Kitapları, İstanbul, 1997, s. 52.

¹⁰⁸ Kemal Tosun, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta A.Ş., İstanbul, 1992, s. 20.

belirleyicisi haline gelmekte bir duruma uygun lider tipinin farklı bir durumda lider konumunda bulunamayacağını göstermektedir¹⁰⁹.

Çevrenin örgüt üzerinde uyguladığı değişim baskısı ve örgütsel hedeflerin çevreyle uyum düzeyi liderlik tipini belirleyen unsurlar olarak ön plana çıkmakta ve örgüte uygun liderin çevreden bağımsız biçimde değerlendirilmesi olanaksız hale gelmektedir. Lider; örgütün büyüklüğü, çevrenin baskısı, teknolojik altyapı, finansal yapı, pazarın yapısı gibi çok sayıda değişkene bağlı olarak örgütsel amaç ve hedefleri belirleyerek her örgüt için farklılık gösteren ilişki biçimleri ve yönetim tarzını belirlemektedir. Bu doğrultuda liderin etkinliği şu faktörlere dayalı olarak gerçekleşmektedir¹¹⁰:

- Çalışanların liderden beklentileri ve kapasiteleri,
- Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin örgütsel amaçlarla uyumu,
- Formalleşme ve uzmanlaşma düzeyi
- Örgütün mekanik ya da organik yapısı,
- Örgütün teknolojik altyapısı.

Örgütleri içerisinde buldukları koşullarla uyumlu bir sistem biçiminde değerlendiren bu yaklaşımda liderliğe ilişkin yaklaşımı şekillendiren temel kriter çevresel uyum ve organizasyonun yapısı olmaktadır¹¹¹.

1.2.5.1. Karar Ağacı Modeli

Victor Vroom ve Philip Yetton'un ortaya attığı Karar Ağacı Modeli'nde çalışanların farklı koşullar altında bir işe yönelik çaba ve katılımları incelenmektedir. Beş farklı türde derecelendirilen bu modelde son derece otoriter liderlerle son derece demokratik liderler ara katmanları itibarıyla yönetsel biçimleri meydana getiren yapısal unsurları dahilinde ele alınmaktadır. Teoride alınan kararlar sahip oldukları yapısal nitelikler ve önemlilik düzeyleri dahilinde örgüt üyelerinin katılımı ile bakış açılarını yansıtacak biçimde sorulan sekiz sorunun cevabıyla belirlenmektedir. Bu model karmaşık yapıya sahip olması, kararların organizasyon amaçlarına aykırı biçimde alınabilmesi, bazı problemlerde gruptaki üyelerin görüşlerini hiçe sayması gibi nedenlerle eleştirilmektedir. Ancak yapılan araştırmaların bazılarında teori tarafından ortaya konan önermeler desteklenmektedir¹¹².

¹⁰⁹ Lavrance G. Hrebiak ve Willam F. Joyce, *Imelening Strategy*, Mc Millan Publishing Company, New York, 1984, s. 52.

¹¹⁰ Sabuncuoğlu ve Tüz, *a.g.e.*, s. 223.

¹¹¹ Koçel, *a.g.e.*, s. 406.

¹¹² John P.Kotter, *Değişimi Yönetmek*, MESS Yayınları, İstanbul, 1991, s. 19.

Lider benimseyeceği davranışa ilişkin kalıpları söz konusu aşamalarla birlikte saptanabilir kılarak modelin belli durumlara ilişkin yapısal niteliklerini çalışan katılımı ve ilişkileri itibariyle değerlendirmesini olanaklı hale getirmektedir. Modelde bu ilişkiler yalnızca çalışanlarla sınırlı bir çerçevede ele alınmayarak büyük ölçüde liderin karakteristik özellikleriyle uyum sağlayacak bir etkileşimle ele alınmıştır. Teoride liderliğe ilişkin araştırmalar kişisel bazda değil farklı durumlara uygun biçimde değişkenlik gösteren bir yapıda ele alınmaktadır¹¹³.

Söz konusu beş farklı yapıdaki Karar Ağacı Modelleri şu şekildedir¹¹⁴:

Otokratik 1: Liderin probleme yönelik çözümü kendi bilgi ve becerilerinde ibarettir veya kararları o anki bilgileriyle ilişkili biçimde vermektedir.

Otokratik 2: Liderin probleme yönelik çözümünde çalışanların bilgilerinden istifade ettiği gözlemlenmektedir. Ancak çözüme ilişkin kararı lider büyük ölçüde kendisi almaktadır.

Danışmacı 1: Liderin soruna yönelik çözümünde bilgilerine güvendiği çalışanları belirlemesi ve sorunu içerik ve kapsamı itibariyle çalışanlarla paylaşarak vereceği kararı planlaması söz konusudur.

Danışmacı 2: Liderin sorunu belirlediği bir grupta paylaşarak ifade edilen önerilerin uygunluğunu değerlendirir. Soruna yönelik grupta yoğunlaşan genel görüş liderin kararına etki eder.

Grup: Liderin sorunu belirlediği bir grupta paylaşarak ortaya konacak ağırlıklı düşüncüyü baz almasıyla çalışanlar tarafından şekillendirilen bir çözüme yönelmesini kapsamaktadır.

1.2.5.2. Amaç-Yol Teorisi

Amaç-Yol Teorisi Robert House tarafından yayınlanan bir makale ile ortaya çıkarak lider davranışlarının çalışanlar üzerindeki etki ve çalışma ortamındaki belirleyiciliği üzerinde yoğunlaşmıştır. Teoriye göre çalışanlar sahip oldukları özellikler itibariyle duruma, kontrole, tecrübeye ve yeteneğe dayalı olarak benimsedikleri ilişki biçimleri dahilinde sınıflandırılmakta ve her karakter sahip oldukları niteliklerle bu sınıflandırmada yer almaktadır. Teorinin asıl amacı ise çalışanların liderden etkilenme düzeylerinin belirlenmesi ve bu etkilenme derecesi üzerinde sahip oldukları niteliklerin lider tarafından algılanma biçimlerinin belirlenmesidir. Belirlenen amaçlara uygun çalışma koşullarının hazırlanması ve motivasyon sağlayan unsurların artırılması gibi

¹¹³ Ataman, a.g.e., s. 469.

¹¹⁴ Ataman, a.g.e., s. 468.

amaçları vurgulayan bu kurama göre liderin amaçları belirlemiş olması örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde yeterli olmamakta ve hedefler doğrultusunda engellerin azaltılması, çalışan beklentisinin karşılanması, ihtiyaçların belirlenmesi ve adil bir ödüllendirme sisteminin hayata geçirilmesi kaçınılmaz bir gereklilik olarak ön plana çıkmaktadır. Bu doğrultuda çalışan verimliliğinin artırılması lider tarafından atılacak adımlarda belirsizliğin ortadan kaldırılmasına ve ödül mekanizmasının kapsamı itibariyle ilgi çekici nitelikler barındırmasına bağlı olduğu için her örgütte tek bir yönetime dayalı çözümlerin başarıya ulaşması beklenmemektedir¹¹⁵.

Amaç- Yol Teorisi'nde liderler benimsedikleri yönetim tipi itibariyle çalışanları göreve yönelik organize etmek ve rol çatışmalarını engellemek için farklı yöntemlere başvurmak gibi nitelikleri hayata geçirmeleri yönünde teşvik edilmekte ve öncelikle çalışanların bilgi ve becerileri dahilinde başarılı olacakları alanlara yönlendirilmelerine ilişkin verimliliğini artırılmasını sağlayacak önlemlerin alınmasına yönelik bir dizi gereklilik ortaya konmaktadır. Teoride örgütsel süreçlerin liderin tutum ve davranışlarından bağımsız biçimde ele alınmasıyla çalışan motivasyonunda ve işe yönelik bağlılıkta meydana gelen azalışa vurgu yapılmakta ve amaçların çalışanlar nezdinde değer taşımasının liderin davranışları ve yönlendirmeleri dahilinde gerçekleştiği ifade edilmektedir. Lider çalışanların fizyolojik ihtiyaçlarına yanıt verebildiği ölçüde aynı zamanda kişisel gelişimleri ve duygusal beklentilerine de karşılık gelecek atılımları ortaya koyduğunda etkili bir örgütsel vizyonu hayata geçirebilmektedir. Amaç- Yol Teorisi kapsamında dört farklı liderlik tipinden söz edilmekte ve bu liderlik tiplerinin her örgütte farklı gereksinimler doğrultusunda ortaya çıktığı savunulmaktadır. Liderlerin çalışan motivasyonunu artırmak suretiyle sağladıkları işe yönelik tatminle hem örgütsel hem de çalışanlarla ilgili sorunların çözümü olaylar karşısında geliştirilen tepkilerin çevresel niteliklerle uyumu itibariyle değerlendirilebilmekte ve farklı davranış kalıplarıyla belirgin hale gelen bir dizi sonuç geleceğe yönelik belirlenen stratejilerin kapsamı dahilinde fırsatların değerlendirilerek tehditlerden kaçınılmasını olanaklı hale getirmektedir¹¹⁶.

Lider çatışmaların azaltılması ve rol ayrımlarının netleşmesi itibariyle örgütsel düzeyde getirdiği yaklaşımlar dahilinde çalışanlarını etkileme düzeyini belirleyerek onları işe yönlendirmekte ve aynı zamanda çalışanlarla dostane ilişkiler kurarak kişilik özellikleri itibariyle tanıdığı çalışanlarını uygun gruplara yerleştirebilmektedir. Çalışanların grup içi faaliyetlerini sıklıkla denetleyen bir liderin bazı örgütlerde uygun bir anlayışa tekabül etmemesi çalışanların nitelikleri itibariyle uygun görevlere

¹¹⁵ Marilyn M. Helms, *Encyclopedia of management* (5th b.), Thomson Gale, USA, 2006, s. 448.

¹¹⁶ Helms, a.g.e., s. 279.

yönlendirilmeleriyle oluşacak rol çatışmalarının önüne geçilmesi ve yeteneklerden en üst düzeyde faydalanma olanağının ortaya çıkması liderler tarafından yapılacak yönetsel tercihler adına belirleyici bir nitelik olarak ön plana çıkmaktadır. Teoride liderin sahip olması gereken vasıflar örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde çalışanlar tarafından üstlenilen görevlere ve rol ayrımlarına endeksli biçimde ortaya çıkan performansı düşüren çatışma ve kayırmaların önünde engelleyici bir nitelik dahilinde ele alınarak örgütsel otorite anlayışının liderin sahip olduğu nitelikleri şekillendiren yapısı üzerinde durulmaktadır¹¹⁷.

Teoriye göre çalışanları belli gereksinimleri itibariyle sağladıkları tatmin doğrultusunda benzer davranışları sergileyerek aynı düzeyde bir tatmine yönelik arayış içerisine girmektedirler. Farklı bir ifadeyle çalışanların davranışları iki farklı unsur tarafından şekillendirilmektedir¹¹⁸:

- Bir davranış neticesinde karşılaşılabilecek sonuca yönelik geliştirilen inanç (Beklenti)

- Kişisel tutumlar doğrultusunda sonuca yüklenen anlam (Önem). Amaç- Yol Teorisi'nin liderliği iki farklı nitelik dahilinde ele aldığı görülmektedir. Bu nitelikler:

- Takipçi beklentisinin lider tarafından etkilenme düzeyi (Yol),

- Takipçiler tarafından sonuçlara yüklenen değer lider tarafından etkilenme düzeyi (Amaç).

1.2.5.3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi

Reddin tarafından ortaya konan üç boyutlu liderlik teorisinde göreve yönelik davranışlar ve etkileşim tarzları Blake ve Mouton'un geliştirdiği yönetim ızgarası modelinin farklı bir bakış açısı dahilinde geliştirilmiş biçimindedir. Bu modelde esas itibariyle liderliğin davranışsal boyutuna ilişkin dört farklı ilişkisel yapıdan bahsedilmektedir. Bu yapılar düşük görev ve düşük ilişki, yüksek ilişki ve düşük görev, yüksek görev ve yüksek ilişki, yüksek görev ve düşük ilişki şeklinde adlandırılmaktadır¹¹⁹.

Lider sahip olduğu kişilik ve davranışsal kalıplar itibariyle bu dörtten birine dahil olmaktadır. Bireylerdeki liderlik vasfı diğerleri tarafından algılanan davranışlar ve faaliyetleri itibariyle ilişkilerin düzey ve kapsamı belirlenmektedir. Modelde göreve ilişkin davranışların ortaya konan ilişkisel anlayıştan bir dizi ayırım dahilinde

¹¹⁷ Helms, a.g.e., s. 280.

¹¹⁸ Uğur Zel, *Liderlik Teorileri ve Araştırmaları*, K.H.O. Matbaası, Ankara, 1996, s. 23.

¹¹⁹ Eren, a.g.e., s. 430.

değerlendirilmesi davranışa yönelik süreçlerin uygunluk açısından en iyi derecedeki bileşiminden ibarettir. Bu davranışsal kalıplardan ikisi şöyle tanımlanabilmektedir¹²⁰:

Görev Davranışı: Gruptaki üyelerin rol ve görevlerinin lider tarafından belirlenmesi, yapılan göreve ilişkin ayrımlar dahilinde koordinasyon faaliyetinin yürütülmesi, çalışmaya ilişkin modellerin tasarlanması, haberleşmeye yönelik kanalların tanımlanması ve neticeye giden yöntemlerin bulunması gibi bir dizi çabayı kapsamaktadır. Bu durumda liderin işlere yönelik zamana ve niteliğe dayalı tasarimsal faaliyetler ortaya koyması ve çalışılan ortamın koşul ve özelliklerini iyileştirmesi göreve ilişkin bu tip davranışların tezahürü olarak değerlendirilmektedir.

İlişki Davranışı: Çalışanların lider tarafından organize edilerek göreve yönelik bir dizi yetki ve sorumlulukla donatılması ve bu doğrultuda grup içi iletişimin artırılarak iletişime yönelik çeşitli kanalların kullanılması ile çalışanların sahip oldukları yetenek ve becerilerle işe ve örgüte yönelik farklı boyutlarda yapıcı girişimler ortaya koyabilmelerini kapsamaktadır.

Görev ve ilişki davranışlarına Reddin tarafından eklenen etkinlik boyutu ile üç boyutlu liderlik yaklaşımı oluşturulmuştur. Üç boyutlu liderlik yaklaşımında bulunan boyutların şöyle açıklanması olanak dahilindedir¹²¹:

- Göreve yönelik liderlerin kendisi ve çalışanları ortaya konan çabaları örgütsel süreçlerle uyumlu hale getirerek belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi yönünde katkıda bulunmaktadır.

- Liderlerin ilişkiye yönelik davranışları itibariyle çalışanların ve liderin sahip oldukları yetki ve sorumlulukları örgütsel amaçlar doğrultusunda paylaşması güvene ve saygıya dayalı süreçlerin benimsenmesini sağlamaktadır.

- Etkinlik boyutunda lider bulunduğu mevkiden aldığı zorlayıcı yetkiyi kullanarak örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi yönünde katkıda bulunmakta ve bu katkının düzeyi boyutta belirleyici bir nitelik olarak ön plana çıkmaktadır.

Reddin'e göre liderlikte başlıca dört biçime dayalı anlayışın geliştirilmesi olanak dahilindedir. İlgili, bütünleşmiş, soyutlanmış ve adanmış liderlik biçimleri bu tip bir anlayışın tezahürü biçiminde ele alınmaktadır. Öte yandan liderlikte etkili ve etkisiz olmak üzere iki farklı noktada biçimsel bir ayrıma gidilmektedir.

Etkili liderlikte şu unsurlar bulunmaktadır¹²²:

¹²⁰ Eren, a.g.e., s. 399.

¹²¹ Mustafa Aydın, *Eğitim Yönetimi*, Hatipoglu Yayınları, Ankara, 1994, s. 259.

¹²² Çelik, a.g.e., s. 33.

- İyi niyetli otokrat: Görevi ön plana çıkararak ilişki biçimlerini genellikle göz ardı eden bu tip liderlerin amaçlar doğrultusunda çabalayan ve gerektiğinde ekibini motive etmeyi bilen bir yaklaşım benimsediği görülmektedir.

- Bürokrat: Liderliğin görev ve ilişkiler itibariyle düşük düzeyde ilgisiyle malul olan bu tip liderlik kuralları önemli bir fonksiyon olarak ön plana çıkmaktadır.

- Geliştirici: İlişkinin ön plana çıktığı bu tip liderlikte göreve yönelik ilgi en alt düzeyde kalmaktadır. Takipçilerin güvenini kazanmak liderin önem verdiği bir husus olmaktadır.

- Yönetici: Görev ve ilişkiler itibariyle önemli bir zaman ve çaba harcayan bu tip liderlerin çalışanlarıyla ilişkisi sürekli ve destekleyici niteliktedir. Kararlar liderin ve ekip arkadaşlarının düşüncelerini yansıtmakta ve motive edici unsurlar en üst düzeydedir.

Etkisiz liderlikte ise şu unsurlar bulunmaktadır¹²³:

- Otokrat: Liderin benimsediği davranışsal kalıplar göreve ve ilişkiye yönelik bir dizi ayrımı beraberinde getirmektedir. Göreve yönelik üst düzey ilginin ortaya konması söz konusuysa çalışanlar nezdinde karar ve süreçlere katılımı ilgi en alt düzeydedir.

- İlgisiz: Liderin benimsediği davranışsal kalıplar ne göreve ne de ilişkilere dayalı bir anlayışın tezahürü niteliğindedir. Çalışanların yetkilendirilmesi kimi zaman örgütsel süreçlerin işlerlik kazanmasında etkili olmaktadır.

- Misyoner: Çalışanlara ilginin maksimize edildiği liderliğe ilişkin bu tip bir uygulamada ilişkiler önemsiz bir nitelik dahilinde ele alınmaktadır.

- Uzlaştırıcı: Göreve ve ilişkiye yönelik uyuma dayanan süreçte benimsenen yaklaşımda denge gözetilmez. Kararların alınmasında zaman kaybı söz konusudur ve baskılar karşısında direnç gösterilmez. Üç boyutlu liderlik teorisinde liderler davranış, grubu etkileme ve duruma ayak uydurma şeklinde üç farklı temel üzerinde yönetsel fonksiyonları uygularlar.

Ne var ki bu yaklaşımda yalnızca üç boyutlu bir niteliğin ön plana çıkması söz konusu değildir. Liderin davranış ve nitelikleri farklı durumlar karşısında aldığı kararlar ve gösterdiği tepkilerle örgütsel süreçlerin uyumlu etkileşimini meydana getirmektedir. Bu yönüyle üç boyutlu liderlik teorisi davranışçı ve durumsalçı yaklaşımların kesişimi niteliğinde ortaya çıkarak bir sentez niteliği göstermektedir.

¹²³ Çelik, a.g.e., s. 33.

1.2.5.4. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı

Liderliği etki bir temel dayandırma anlayışı taşıyan ve liderin özellikleri ile etkinliği arasında uyumlu bir etkileşim yaratmayı amaçlayan bu teori liderlerin insana ve işe odaklanmış iki farklı boyutta ele alınmasını sağlayarak liderliğe yönelik davranışların etki ve düzeyini ön plana çıkarmaktadır. Durumsal bir anlayış ekseninde hareket eden bu yaklaşımda liderin üyelerle ilişkileri, görev paylaşımı ve ödül mekanizmaları elverişli liderlik için göz önünde bulundurulması gereken unsurlar biçiminde ele alınmaktadır¹²⁴.

Rol ve görev çatışmalarının azaltılması, liderle karşılıklı güven ve sevgi bağı taşıyan çalışanların motive edilmesi, görev tanımı ve sınırlarının belirlenmesi ile ceza ve ödül mekanizmalarının adil bir anlayış dahilinde ele alınması bu yaklaşımın liderliğe ilişkin ortaya koyduğu durumsal niteliklerin gerçekleştirilmesi yönünde bir zorunluluk olarak ön plana çıkmaktadır¹²⁵.

Yapılan araştırmalarda bu teorinin birtakım önermeleriyle çelişen bulgular ortaya korsa da lider etkinliği ve örgütsel verimlilik açısından çevresel uyum itibarıyla önemli bir yaklaşım olarak ele alındığı görülmektedir¹²⁶.

Fiedler lider tarafında benimsenen davranışa ilişkin kalıpların çevrenin belirsizliği ve örgütsel nitelikler itibarıyla şekillendiğini belirterek etkili liderliğin sahip olunan mevki ve maruz kalınan çevresel değişkenler itibarıyla değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır¹²⁷.

Ortaya konan çalışmalarda Fiedler'in durumsallık yaklaşımının sonuçları şu şekilde değerlendirilmektedir¹²⁸:

- Liderin takipçilerini yetkilendirmesi ve kararlara katılımlarını sağlaması dayanışmayı artırmakta ve çatışmaları azaltmaktadır.
- Rol ayrımlarının netleşmesi, yetenek ve becerilere uygun görevlendirmelere gidilmesi liderin organizasyon üzerindeki etki ve yönlendirmesini artırmaktadır.
- Liderin pasif bir anlayışla çalışanlarla ilişkilerini geliştirmemesi örgütsel iletişim kanallarının işlerliğini zedeleyerek karar alma sürecini uzatmaktadır.

¹²⁴ Ataman, a.g.e., s. 77.

¹²⁵ Recep Bozlağan, **Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2005, s. 49.

¹²⁶ Ataman, a.g.e., s. 38.

¹²⁷ Erdoğan, a.g.e., s. 340.

¹²⁸ Nagehan Kasil, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2010, s. 41. (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

- Gruptaki diğer üyeler şartlar olgunlaştığında lider davranışları gösterebilmektedirler.

- Liderliğin her örgüt için farklı bir anlayışı ortaya çıkarması tek ve her zaman geçerli bir nitelik dahilinde ele alınamayacağını göstermektedir.

1.2.5.5. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Teorisi

Liderliğe ilişkin durumsalcı yaklaşımlardan bir diğeri olan ve Paul Hersey ve Kenneth Blachard tarafından geliştirilen olgunluk modeli iki boyutlu liderliğin farklı bir tezahürü biçiminde ele alınmaktadır.

Çalışanların göreve odaklanmalarını liderin davranışsal nitelikleri dahilinde değerlendiren bu teoride çalışan olgunluğunun hem yüksek performans hem de grup içindeki etkinliği itibariyle anlamlandırılması sorumlulukların paylaşılması ve yetki devrini önemli nitelikler olarak ön plana çıkarmaktadır. Davranışların işe ve ilişkiye odaklı biçimde ele alınması liderin benimseyeceği davranış kalıplarını bu iki nitelik dahilinde çalışanlarla ilişkiler ve göreve yönelik ilgi bağlamında sınıflandırarak liderin etkinliğini çalışan olgunluğuna endeksli gelişime dayalı bir dizi özelliğe indirgemektedir. Teoride liderle çalışan ilişkilerinin örgütsel amaçlar üzerinde belirleyici ve hedeflerin gerçekleştirilmesine ilişkin bir dayanak niteliği teşkil ettiği belirtilerek liderin çalışanların yetenek ve becerileri dahilinde koordinasyon fonksiyonu ve motivasyonu artırıcı özelliklerinin uyumlu bir etkileşim ortaya çıkaracağı savunulmaktadır¹²⁹.

Takipçilerin olgunluk düzeyinin belirlenmesinde şu değişkenlere başvurulmaktadır¹³⁰:

Örgütün çevreye uyum düzeyi, formalleşme derecesi, uzmanlaşma düzeyi, çalışanların beklentileri, deneyimler, liderin algılanma biçimi, yetkilendirme gibi niteliklerdir. Teoriye göre liderin etkinliği takipçilerin olgunluğu ve işe yönelik yaklaşımlarına bağlı biçimde ele alınmaktadır. Liderin dengeli bir yaklaşımla örgütsel süreçlerin organizasyonunda uyumlu bir etkileşim meydana getireceği savunulmaktadır. Takipçilerin olgunluk düzeyleri tablo 2'de gösterilmektedir.

¹²⁹ Ayşenur Koca, İnşaat Sektöründeki Yöneticilerin Liderlik Yaklaşımları, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2001, s. 42. (**Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

¹³⁰ İpek Kalemci Tüzün, "Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri", **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2007 Aralık, s. 95.

Tablo 2. Takipçilerin Olgunluk Dereceleri¹³¹

Yüksek	Orta		Düşük
M4	M3	M2	M1
Yetenekli istekli veya emin	Yetenekli fakat isteksiz veya güvensiz	Yeteneksiz fakat istekli ve emin	Yeteneksiz isteksiz veya güvensiz



Çalışan olgunluğunun en alt düzeyde olduğu durumlarda kararlar liderin inisiyatifine bağlı biçimde şekillenmekte ve olgunluk düzeyinin artmasıyla çalışanların kararlara katılımı artmakta ve nihayetinde çalışanlar kendi kararlarını alabilmektedirler. Grubun optimal etkinlik düzeyinde lider gereksinimi ortalama boyutta olup etkinliğin artmasıyla lider gereksinimi azalmakta ve etkinliğin azalmasıyla lider gereksinimi artmaktadır. Takipçilerin olgunluk düzeyleri şu şekilde açıklanmaktadır¹³²:

M1 Olgunluk Derecesi: Desteğin minimum seviyede olduğu bu aşamada yönlendirme ve direktifler oldukça yoğundur. Bu tip takipçilerin yönetimde otokratik bir eğilim söz konusudur.

M2 Olgunluk Derecesi: Beceri ve yeteneklerin sınırlı olduğu bu aşamada örgütsel çabanın fazla olduğu görülmektedir. Çalışanlar işe yönelik istek ve hevese sahiptirler ve özgüvenleri yüksektir. Lider tarafından benimsenen davranışlarda çalışan temelli yaklaşımlar söz konusudur.

M3 Olgunluk Derecesi: Beceri ve yeteneklerin gelişim gösterdiği bu aşamada işe yönelik istek fazladır ancak çalışanların kendilerine güvenleri sınırlıdır. İsteksizliğin olduğu durumlarda lider tarafından motive edici faaliyetlerin hayata geçirilmesi gerekmektedir.

M4 Olgunluk Derecesi: Takipçilerin işe yönelik istekleri fazla ve bilgileri yeterli seviyededir. Özgüvenleri yüksektir. Lider gözlemleme ve uzaktan denetim ile işleri kontrol altında tutar. Çalışanların olgunlaşmasına yönelik şu adımlar atılabilmektedir: Çalışanların hedeflere yönelik motivasyonu sağlanarak beceri ve yetenekleri doğrultusunda organize bir yapı hayata geçirilebilmektedir. Yetkilendirme ve iş

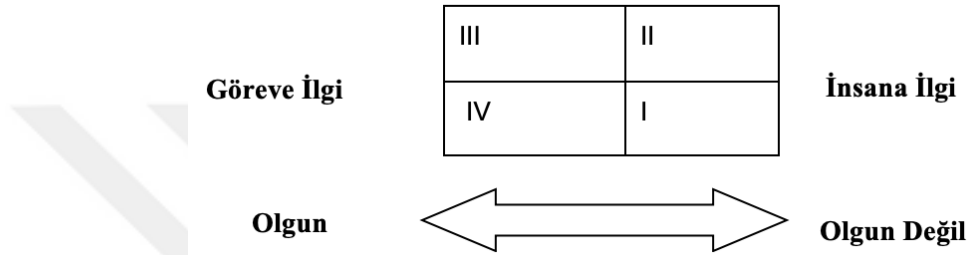
¹³¹ Michael Williams, *Leadership For Leaders*, Thorogood Publishing, USA, 2005, s. 34.

¹³² Williams, a.g.e., s. 33.

geniřletme gibi uygulamalar doğrultusunda takipçilere özgüven kazandırma ve serbestleřtirmeye gidilebilmektedir.

Takipçilerin olgunluk düzeyleri liderin benimseyeceği davranışsal kalıplar üzerinde belirleyici bir etki yaratmaktadır. Bu bağlamda olgunluk düzeyleri dört farklı biçimde ele alınabilmektedir. Aşağıda yer alan tablo olgunluk düzeylerini ve benimsenen liderliğe ilişkin davranışsal kalıpları göstermektedir¹³³:

Tablo 3. Olgunluk Düzeyleri ve liderlik Biçimleri¹³⁴



I- Düşük olgunluk düzeyini temsil etmektedir. Liderin görevlere yönelik yaklaşımlar benimsemesi ve takipçilere beceriler kazandırması gerekmektedir

II- Olgunluk düzeyinde artış gözlenir ancak yetersizdir. Liderin görev ve takipçiler arasında sağlayacağı denge dahilinde iletişimini güçlendirmesi gerekmektedir.

III- İyi olgunluk düzeyini temsil etmektedir. Takipçilerin elde ettikleri beceriler yeterli düzeydedir. Liderin görev itibarıyla ilgisi düşüktür, takipçiler itibarıyla ise yüksektir.

IV- Yüksek olgunluk düzeyini temsil etmektedir. Görev ve takipçiler nezdinde liderin ilgisi en alt seviyededir. Hedeflere ulaşmada takipçilerin bilgi ve becerileri yeterli düzeydedir

¹³³ Gary Yukl, *Leadership In Organizations*, Prentice Hall Publication, New Jersey, 1989, s. 105.

¹³⁴ Mark A. Thomas, *Gurus On Leadership*, Thorogood Publishing, USA, 2006, s. 73.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ

2.1. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN TANIMI

Çalışanlar öne sürdükleri bazı nedenlerle ilişkili biçimde işi bırakma niyeti sergilemektedirler. Bu nedenlerin anlaşılması ve düzeltilmesine yönelik bir çabanın ortaya konmaması niyetin eylem haline gelmesine neden olabilmektedir. Bartlett¹³⁵, işi bırakma niyetinin duyarlı ve kararlı bir yaklaşım olduğunu öne sürerek örgüte ilişkin farkındalık boyutuyla ilişkisini ortaya koymaktadır. Değişime ayak uyduramayan örgütlerin çevresel baskılara direnememesinin bir göstergesi biçiminde tezahür eden işi bırakma niyeti farklı sebeplerle ortaya çıkmakta, yalnızca rahatsızlık yaratan koşullardan kaynaklanmamakta ve çalışanların farklı bir işe ilişkin duydukları isteğin de iş değiştirmeye ilişkin niyeti beslediği düşünülmektedir¹³⁶.

İş bırakma niyetine ilişkin ortaya konan araştırmalarda bu niyetin örgüt faaliyetlerini sekteye uğrattığını yöneticiler tarafından sürekli iyileştirmeye gidilmediği takdirde eyleme dönüşerek kimi zaman devamsızlık kimi zaman ise çalışan devir oranını artırdığı ifade edilmektedir¹³⁷. Bu niyetin önüne geçmeye yönelik girişimlerin sayısı gün geçtikçe çoğalsa da çalışanların aldıkları karardan vazgeçmeleri çoğu zaman olanaksız hale gelmektedir¹³⁸. Çalışanlar aldıkları eğitim, edindikleri tecrübeler ve kişilik yapılarına uygun biçimde bir işte çalışmaya yönelik duydukları istek işverenler için cazip tekliflerin yapılmasını zorunlu kılarak nitelikli çalışan istihdamı örgütler bazında rekabete konu olan bir alan olarak ön plana çıkmaktadır. Çalışanların işi bırakma kararı anlık bir istek biçiminde değil, uzun vadeli ve planlı bir girişim olarak düşünülmektedir. Bu isteğin eyleme dönüşmesi kimi zaman olanaksızken bazı durumlarda ise bulunan daha iyi bir işe yönelik girişim biçiminde değerlendirilmektedir.

2.2. İŞTEN AYRILMA NEDENLERİ

İşten çıkma yönelimi, en temel haliyle, personelin kurum içerisindeki bazı şartlardan rahatsız olması sebebiyle mevcut işinden çıkmaya ilişkin yönelimini ifade

¹³⁵ Kenneth R. Bartlett, The relationship between training and organizational commitment in the health care field, University of Illinois at Urbana-Champaign, Urbana, 1999, s. 70. (*Doctoral dissertation*).

¹³⁶ Mustafa Polat ve Cem H. Meydan, "Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Savunma Bilimleri Dergisi*, 2009, 9 (1), s. 146.

¹³⁷ Hasan Gül vd., "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 2008, (15), s. 3.

¹³⁸ Hülya G. Çekmecelioğlu, "Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2005, 6 (2), s. 28.

etmektedir. Kişinin işten çıkmaya ilişkin bir yönelim göstermesinin arkasında kendisini rahatsız eden bazı unsurlar bulunmaktadır.

Sözü edilen unsurları belirlemek kurumun çalışana yaptığı yatırımları kaybetmesi, özellikli bir personelin örgüt içerisinde olmamasından kaynaklanacak negatif yönlü oluşumların önüne geçilmesi ve yeni çalışanın işe alınması sürecinde ortaya çıkacak mali boyutların ve vakit kaybının engellenmesi bağlamında oldukça önemlidir¹³⁹. Kurumlar, Özellikli personelin işten çıkma yönelimini görerek çalışanın işten çıkmasını engellenebilir ya da söz konusu süreçte örgüt içerisinde yaratacağı sonuçların önüne geçilebilir¹⁴⁰.

İşten çıkma yönelimi içerisinde kişisel sorunlar, kurumsal sorunlar, personel-örgüt-iş arasındaki yapılanmalardaki sorunlar ya da işe dair tavır ve algılardaki yapılanma sorunları kaynaklı olabilmektedir¹⁴¹. Gerçekleştirilen incelemelerde işten çıkma eğiliminin arkasında genellikle kurumsal oluşumların yer aldığı ortaya çıkmaktadır. Söz konusu oluşumlar içerisinde yer alan konulardan biri maddi kazanımlardır.

Personel emeğinin karşılığının verilmediğini, adaletli olmayan bir dağılımın yapıldığını ve kazancının gereksinimlerini gidermek adına yeterli olmadığını düşündüğü anlarda mevcut işinden çıkmayı düşünmektedir. Kurumlar özellikli personellerinin kurumları içerisinde kalmasını istiyorsa bu kişilerin hak ettiği ücretleri ödemelidir. Kurumlar işten çıkma yönelimini en aza indirmek için performans idare sistemi gibi personelin maaşına ek ücret sağlayabilecek yapı ve politikalar personellerin işten çıkma eğilimlerini engelleyebilir¹⁴². Buna ek olarak personeller görev tanımlarındaki belirsizlikten rahatsız olmaktadır. İdarecilerin personellerin iş tanımlarını açık bir biçimde belirtmemesi personelin belirsiz bir sahada çalışmasına sebep olacaktır.

Kişiler doğaları gereği öncelikle belirsizlikleri net hale getirmek için çaba sarf edecek, eğer çabası fayda etmiyorsa içerisinde bulunduğu saha içerisinden

¹³⁹ Jeffrey A. Alexander vd., "Nursing Turnover and Hospital Efficiency: An Organization-Level Analysis", *Industrial Relations*, 33, 1994, s. 505.

¹⁴⁰ Sarminah Samad, "Predicting Turnover Intentions: The Case of Malaysian Government Doctors", *The Journal of American Academy of Business*, 8(2), 2006, s. 113.

¹⁴¹ Rodger W.Griffeth vd., "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for The Next Millennium", *Journal of Management*, 26, 2000, s. 463.

¹⁴² Robert R. Hirschfeld vd., "Job-Content Perceptions, Performance-Reward Expectancies, and Absenteeism Among Low-Wage Public Sector Clerical Employees", *Journal of Business and Psychology*, 16(4), 2002, s. 553.

ayrılacaktır. Bu nedenle yaptığı işe ilişkin konularda açık ve tam bilgisi olmayan personeller işten çıkma yönelimi sergileyecektir¹⁴³.

Kurumsal faktörlerden bir diğeriye fiziki çalışma şartlarıdır. Personeller yer aldıkları kurumda kendilerini rahat ve güvende hissetmiyorsa içerisinde buldukları kurumdan ayrılmak isteyeceklerdir¹⁴⁴. Gerçekleştirilen incelemelerde işten çıkma yöneliminde idareciler ve personeller arasındaki etkileşimin önem teşkil ettiği ifade edilmiştir¹⁴⁵. İdarecilerle sağlıklı bir etkileşim sahası oluşturamayan personeller kuruma ilişkin negatifikleri daha esnetilmiş bir bakış açısıyla değerlendirecek bu sözü edilen problemlere ciddi anlamlar yüklemeyecektir. Buna ek olarak personellerin idarecileriyle net ve saygın bir bağlantı kurabilmeleri, kurumun sunduğu koşullara ilişkin negatif duygularını ve rahatsızlık oluşturan konuları rahatlıkla belirtebilmelerini sağlamaktadır. Personelin işten çıkma yöneliminde kurum içerisindeki faaliyetlerin ve personel-kurum uyumsuzluğunun önemi büyüktür.

St. Amour'a göre (2000), işten çıkma yönelimi aşağıdaki unsurlarla bağlantılıdır:

- İşe alma süreci esnasında işe uygun kişilerin işe alınmaması, ardından da kişinin işe adapte olamaması,
- Personellerin birbirlerine ve kuruma ilişkin bağlarının güçlendirilmesine ilişkin incelemelerin yürütülmemesi, kurumun tamamını etkileyen güven sorununun yaşanması,
- Örgüt içinde personelin kendini yapılandırmasına fırsat ve olanak verilmemesi, bu bağlamda personelin çaresizlik duygusuna kapılması,
- Personellerin ilgi alanlarının iş sahasıyla uyumlu olmama durumu,
- Personeller için motivasyon kaynaklarının tespit edilmesi ve kurumun sözü edilen motivasyon kaynaklarına uygun adımlar atmaması,
- Kurum içerisinde karşılaşılan problemlerde çözüm merkezli bir yaklaşımın özümsememesi, personellere düşüncelerinin sorulmaması,
- Kurumun personele verdiği sözleri tutmaması.

Yukarıda da ifade edildiği gibi personellerin işten duyduğu türlü mutsuzluklar işten çıkma yöneliminin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Kurumlar istenmeyen durumların önüne geçmek için türlü incelemeler yaparak gereken tedbirleri almalıdır.

¹⁴³ Jeffrey W. Kassing vd., "Dissent Expression As An Indicator Of Work Engagement And Intention To Leave", *Journal of Business Communication*, 49 (3), 2012, s. 237.

¹⁴⁴ Chan M. Hellman, "Job Satisfaction and Intent to Leave", *Journal of Social Psychology*, 137(12), 1997, s. 67.

¹⁴⁵ Mehmet Daloğlu, "Türk Silahlı Kuvvetlerinde İş gücü Devri: İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Ayrılma İsteği Çerçevesinde Bir İnceleme", *Başkent Üniversitesi, Ankara*, 2002, s. 15.

2.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNEMİ

Çalışanlar için, kendilerine uygun işi bulmak ne derece önemliyse yöneticiler içinde işe uyumlu personeli seçmek de o kadar önemlidir. Bu yönden değerlendirildiğinde işte çıkma yöneliminin önemi üç başlık bağlamında bir araya gelmektedir. Bu başlıklar aşağıdaki gibidir:

- İktisadi boyutta işten çıkma eğilimi
- Kurum açısından işten çıkma eğilimi
- Personel açısından işten çıkma eğilimi

2.3.1. Ekonomik Açıdan İşten Ayrılma Niyetinin Önemi

İş gücünün kurumlar ve bölgeler arasındaki değişimine 'Emek Seyyaliyeti' adı verilmektedir. İş gücü pazarında talep ve arz dengesi söz konusu değişimin gerçekleşmesini sağlayan en önemli faktördür. Emek seyyaliyeti, çalıştırma ve çalışma özgürlüğünün bulunduğu bir iş sahasında, emek talep ve arzının bir araya gelmesini ve bir denge oluşturmasını sağlamaktadır. Söz konusu durumun iktisadi yapı üzerinde pozitif rolü, kendini meslekler arası, bölgeler arası ve sektörler arası sahalarda göstermesinden kaynaklanmaktadır.

Personelin rızasıyla işten ayrılması, öteki sektörler içerisinde yapılanmakta olan kurum ya da sanayilerin gereksinimlerini giderdikleri sürece makro-iktisadi yönden faydalı olacaktır¹⁴⁶. İşten çıkma eğilimi, istihdam alan sektörler, özellikli iş gücü elde ettikleri için yapılanma ve büyüme fırsatı yakalayabilmektedirler. Söz konusu durum sektörün başarılı olmasına neden olmakta ve ülkenin iktisadi yapısını canlandırmaktadır. Öte yandan, özellikli iş gücünü kaybeden sektörler içerisinde gerilemelerin söz konusu olması da ülkenin iktisadi yapısını negatif yönlü olarak etkileyebilmektedir. Bu sebeple, bahsi geçen konuda tedbirler alınması gerekir¹⁴⁷.

2.3.2. İşletme Açısından İşten Ayrılma Niyetinin Önemi

Devamlılık unsuru değerlendirildiğinde, söz konusu unsurum hem kurumlar hem de personeller için geçerli olduğu ifade edilebilir. Buna karşın bugünün kurum yapıları göz önüne alındığında söz konusu modelin farklılaşan koşullar ile birlikte değişiklik gösterdiği gözlemlenmektedir. Bu bağlamda, örgütler içerisinde iş gücü devri çoğalmakta ve kurumların var olma süreleri de günden güne azalmaktadır. Bu

¹⁴⁶ M. Şerif Şimşek vd., *Davranış Bilimlerine Giriş Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2014, s. 281.

¹⁴⁷ Elif N. Türker, Bankacılık Sektöründe Çalışanların Stres Düzeyi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkisi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2013, s. 87. (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*).

sebeple, kurumların personellerini işletmede tutması önem teşkil eden öncelikler arasındadır¹⁴⁸.

Personel devir seviyesi yüksek olan kurumlarda, nitelikli hizmet sunmak ve bu hizmetin devamlılığını sağlamak zordur. Hizmet niteliğinin yüksek seviyede tutulması, özellikle personelle olasıdır. İşe yeni giren personel, işe adapte olma süreci esnasında çoğunlukla ciddi hatalar yapar. Sözü edilen hatalar, hem kuruma maddi yönden zarar vermektedir hem de işletmenin misafirlerinin gözünde kurumu kötü göstermektedir. Bu bağlamda, işten çıkma denetim altına alınmalı ve çalışan devir seviyesinin yüksek düzeylere çıkması engellenmelidir¹⁴⁹.

Kurumlarda özellikle iş yoğunluğunun olduğu zamanlarda personellerin işten çıkmaları kurum etkinliklerinin sekteye uğramasına, öteki personellerin daha yoğun bir biçimde çalışmasına sebep olacağından, imalat ve hizmet niteliğinde düşüş olacağından misafirlerin de mutlu olmaması durumu söz konusu olacaktır. İşten ayrılma yöneliminin negatiflikleri olduğu kadar pozitif yönleri de bulunmaktadır. Örnek vermek gerekirse; Personel devri çalışan değişimi yolu ile kuruma yeni kan sağlayacağından kurum uyumunun artması bağlamında katkılarının olması, işten çıkma eğiliminin pozitif yönlerindedir¹⁵⁰.

2.3.3. Çalışan Açısından İşten Ayrılma Niyetinin Önemi

Personel istemeden işinden çıkmak durumunda kalıyorsa ciddi kayıplarla karşı karşıya kalabilmektedir. Sözü edilen kayıplar; maaş farklılığından kaynaklanan kayıplar, işe yeni girerken maaşın daha az olması, kaza yaşama riskinin fazlalığı, işsizlik sigortası, promosyon ve tatil gibi avantajların kaybı, yeni işe ve yeni iş sahasına uyum sağlamak konularında karşılaşılan negatiflikler gibi konular bağlamındadır. İşten çıkma eğilimi, personelin kariyerinde başarısız olmasına neden olabilmektedir ve bu durum kariyerinde ilerleyebilme fırsatlarını da ortadan kaldıracaktır. Personel, yeni bir işe başlayamama, iktisadi problemler yaşamayla kişinin alıştığı sosyal çevreden ve iktisadi yapıdan uzaklaşma gibi negatif durumlara maruz kalabilir¹⁵¹. Personellerin işte çıkma eğilimi; işin bireye uygun olmadığı durumlarda, medeni hal, işin zorluğu, yaş, maaşın düşüklüğü, iş sahasının uzaklığı gibi sebeplerden kaynaklı oraya çıkabilir. İşten çıktıktan sonra kişi başka bir işe girmekte

¹⁴⁸ Türker, a.g.e., s. 67.

¹⁴⁹ Muharrem Tuna, "Personel Devir Oranı Analizi: Ankara'da Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18 (1), 2007, s. 47.

¹⁵⁰ Arzu Çakınberk vd., "Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Açısından İşgören Devir Hızının Analizi: Kapadokya Bölgesi Örneği", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (36), 2011, s. 256.

¹⁵¹ Çakınberk vd., a.g.e., s. 256.

zorlanabilir veya bulduğu işe adapte olamayabilir. Bu durumlarda bireyin motivasyonu üzerinde rol oynayacak ve verimini düşürecektir.¹⁵²

2.4. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

2.4.1. Psikolojik Faktörler

Çalışanların işi bırakmaları genellikle çalışılan ortamdaki stres faktörleri doğrultusunda psikolojilerinde meydana gelen bozulmalarla ilişkili biçimde ele alınmaktadır¹⁵³. Yoğun baskı ve stres unsurları barındıran işlerde çalışanlar daha az stresli ve yorucu bir işi tercih edebilmekte ve bu doğrultuda halihazırda yaptıkları işten ayrılabilirler. İşten ayrılma niyetiyle işe devam eden çalışanların performanslarında belirgin bir düşüş gözlemlenmektedir. Jackofsky¹⁵⁴ göreve yönelik ortaya konan performansla işi bırakma niyetinin belirgin ilişkisine vurgu yapmaktadır¹⁵⁵. İşe endekslenmiş psikolojiye dayalı unsurlar stresin, tükenmişliğin ve yorgunluğun temelinde yer alarak işi bırakma niyetinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Çalışma ortamının iyileştirilmesi, adil bir ödül ve ceza sisteminin uygulanması, hiyerarşik yapının yenilenmesi, örgütsel iletişim kanallarının çok boyutlu biçimde tasarlanması gibi çalışan bazlı iyileştirmeler kimi zaman işi bırakma niyetinin engelleyicisi konumuna erişebilmekte ve çatışmaların azalmasına da katkı sağlayabilmektedir. Yönetimdeki değişiklikler sebebiyle yaşanan iş ortamı itibarıyla bir dizi uyumsuzluğun ortaya çıkması durumunda geleneksel uygulamaların devam ettirilerek işe yönelik bağlılığın artırılması önemli hususlar olarak ön plana çıkmaktadır. Öte yandan çalışanların kararlara katılımının sağlanmaması, pasifleştirme adımları atılması, yıldırıcı politikalar benimsenmesi, çalışanların kişiliğiyle örtüşmeyen ve toplumsal statülerini zedeleyecek görevler verilmesi, psikolojik taciz (mobbing) gibi uygulamalar çalışanların işten ayrılmasını zorunlu hale getirmektedir.

2.4.2. Bireysel Faktörler

İş bırakmaya yönelik niyetin çok sayıda bireysel faktörden etkilendiği bilinmektedir. Arnold ve Feldman¹⁵⁶, nüfusa dayalı parametrelerin, göreve ilişkin zaman kısıtlamalarının, beceri, yetenek ve statü itibarıyla göreve uyumsuzluğun, farklı kurumda çalışma avantajının işi bırakmaya yönelik niyet için belirleyici nitelikler

¹⁵² Çakınberk vd., a.g.e., s. 256.

¹⁵³ Kenneth Mcbey ve Leonard Karakowsky, "Examining Sources of Influence on Employee Turnover in the Part-Time Work Contest", *Career Development International*, 2001, 6 (1), s. 29.

¹⁵⁴ Ellen Jackofsky, "Turnover and Job Performance: An Integrated Process Model", *Academy of Management Review*, 1984, 9 (1), s.74.

¹⁵⁵ Jackofsky, a.g.e., s. 74.

¹⁵⁶ Hugh Arnold ve Daniel Felmand, "A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 1982, 67 (3), s. 350.

olduğunu ileri sürmektedirler¹⁵⁷. Evlilik sonrası dönemde çalışanların bu niyetinde artış görülürken daha önce çalışmadığı halde evlilik sonrası çalışmak durumunda kalan çalışanların işi bırakma niyetleri olmadığı söylenebilmektedir¹⁵⁸. Belli yaş gruplarının çalıştığı ve kimi zaman şartların zorlayıcı nitelikte olduğu işlerde çalışanların yaşa bağlı olarak işi bırakma niyetlerinin azaldığı düşüncesi genel kabul görmektedir¹⁵⁹. Cinsiyetin de işe yönelik tercihlerde belirleyici bir unsur olması işi bırakma niyetinde cinsiyete dayalı bir dizi uyumsuzluğun tetikleyici bir nitelik üstlenmesine neden olmaktadır.

Halihazırda çalışılan kuruma yönelik ortaya konan bazı şikayetler eğitime ilişkin gelişim itibarıyla bir dizi parametrenin göz önünde bulundurulmasını gerekir. Brief ve Aldag'a göre alınan eğitimin kapsamıyla paralel olarak işi bırakma niyetinde de artış olduğu¹⁶⁰ söylenebilmektedir¹⁶¹. Öte yandan çalışılan sürenin artmasıyla, işi bırakma niyetinin ters orantılı bir görünüme sahip olması, çalışanlar verdikleri emek neticesinde elde edecekleri kazancı kaybetmek istememeleri uzun süreler ve yoğun biçimde çalıştıklarında işe daha çok bağlanmalarını sağlamaktadır. Steers'e göre çalışmayla geçen sürenin uzaması işi bırakma niyetini azaltmaktadır¹⁶². Mobley'e göre işi bırakma niyetini çalışma hayatında yeni olanlar eski çalışanlara oranla daha fazla ortaya koymaktadırlar¹⁶³. Spencer ve Steers ise işe ilişkin edinilen tecrübenin işi bırakma niyetiyle ilişkili biçimde ele alınması gerektiğini savunmaktadırlar. Kişisel nitelikler ve kişilik özellikleri de işi bırakma niyetinde etkili hususlar olarak ön plana çıkmaktadır.

2.4.3. Örgütsel Faktörler

Örgüt yapısı, ücretlendirme düzeyi, kurumsallaşma derecesi, uzmanlaşma düzeyi, eğitim ve geliştirme sistemleri, yönetsel kadro genişliği, kontrol alanı gibi nedenler örgüte bağlı unsurlar olarak işi bırakma niyeti üzerinde belirleyici olmaktadır. Örgütlerin daha fazla esneklik kazanmak adına küçülme kararı almaları kadrolu çalışanların yanında yedek bir çalışan kitlesi barındırma eğilimi göstermelerine neden olmaktadır¹⁶⁴. Bu şekilde hiyerarşik yapılarını ve kontrol

¹⁵⁷ Arnold ve Felmand, a.g.e., s. 350.

¹⁵⁸ John L. Cotton ve Jeffrey M.Tuttle, "Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research", *The Academy of Management Review*, 1986, 11 (1), s. 55.

¹⁵⁹ James Price, *The Study of Turnover*, Iowa State University Press, Ames, 1977, s. 41.

¹⁶⁰ Arthur Brief ve Ramon Aldag, "Antecedents of Organizational Commitment Among Hospital Nurse", *Work and Occupations*, 1980, 7 (2), s.220.

¹⁶¹ Brief ve Aldag, a.g.e., s. 220.

¹⁶² Richard Steers, "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 1977, (22), s. 46-56.

¹⁶³ William H. Mobley, *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*, Reading, MA., Addison-Wesley, 1982, s. 82.

¹⁶⁴ Özlem Çakır, "İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği", *Çalışma ve Toplum*, 2007, 1 (12), s. 123.

alanlarını net biçimde belirleyerek rol çatışmalarının önüne geçen örgütlerde yedek çalışanlar daha az bağlılık davranışı ve işi bırakma niyeti sergilemektedirler. Elloy ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmada ücretlendirme sisteminin örgütsel bağlılıkla ters orantılı olarak ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Ücrette meydana gelen artış örgütsel bağlılığı azaltmakta ve işi bırakma niyetini beslemektedir¹⁶⁵. Öte yandan mobbing uygulanan çalışanlar yüksek ücretlerde dahi işi bırakma niyeti sergileyerek örgütsel bağlılıklarını yitirmektedirler. Örgütsel hedeflerin ulaşılamayacak kadar zor ve yönetimin baskıcı anlayışı çalışanları farklı işler aramaya itmekte ve yönetimde bu tip bir anlayışın benimsenmesi çatışma ve anlaşmazlıkların artmasına sebep olmaktadır. Bu yapının gözlemlendiği örgütlerde çoğu zaman kayırmacılığın da gözlemlenmesi profesyonelleşmemiş yönetim anlayışının bir tezahürü biçiminde değerlendirilmektedir.

2.5. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN SONUÇLARI

Örgütler yapıları itibariyle işi bırakma niyetinden çeşitli biçimlerde etkilenebilmektedirler. Bu etkilerin başında stres gelmekte, örgütlerde ve çalışanlarda strese ilişkin unsurlar bir dizi olumsuzluğu beraberinde getirmektedir. Çalışanlar tarafından ortaya konan işi bırakma niyetin tüm örgütsel kademeleri etkileyerek stresli bir yapının oluşmasına neden olmaktadır¹⁶⁶. Chang'e göre¹⁶⁷, örgütsel yükümlülükleri uygulamamak çalışanlar nezdinde iş bağlılığını azaltmaktadır. Neticede çalışanların farklı bir işte çalışmaya yönelik giriştikleri arayış örgütler açısından bir dizi maliyet unsurunu beraberinde getirmektedir.

Örgütsel politikaların kısa süreler itibariyle belirlenmesi gelecekte karşılaşılabilecek fırsatların değerlendirilememesi ve tehditlerle mücadele edilememesi gibi bir dizi riski beraberinde getirmektedir. Piyasanın rekabete dayalı işleyişi her konuda olduğu gibi nitelikli çalışanların istihdamında da rekabetin ortaya çıkmasına neden olmaktadır¹⁶⁸. İstenecek niteliklere, bilgi ve becerilere sahip çalışanları bulmak için örgütler nezdinde ortaya konan çaba değer taşıyan bir varlığın örgüte kazandırılması amacına yönelik biçimde hem farklı müşterilerin hem farklı çalışanların ve yeni ortakların istihdam edilen çalışanla birlikte kazanılması hedeflenmektedir¹⁶⁹.

¹⁶⁵ David Elloy vd, "Multidimensional Mapping of the Correlates of Job Involvement", *Canadian Journal of Behavioral Science*, 1995, 27 (1), 43-57.

¹⁶⁶ Sandra H. Grigg, The Impact of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intent to Leave on Employee Retention: An Investigation Within the Child Care Industry, Capella University, USA, 2009, s. 38. (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

¹⁶⁷ George Cheney, "On various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification", *Communication Monographs*, 1983, (50), s.344.

¹⁶⁸ Gregory G. Dess ve Jason, D. Shaw, "Voluntary turnover, social capital, and organizational performance", *Academy of Management Review*, 2001, 26 (3), s. 453.

¹⁶⁹ Dess ve Jason, a.g.e., s. 452.

Öte yandan örgüt çalışanlarının örgütü terk etmeye yönelik isteği ekip arkadaşlarını da etkileyebilmekte ve kimi zaman farklı bir iş arayışına girişen belli gruplar örgütün geleceğine yönelik bir tehdit niteliğine bürünmektedir. Mulki ve arkadaşları yaptıkları çalışmada¹⁷⁰ çalışanlardan bazılarının ekipteki diğer üyelerle kurdukları kuvvetli bağlar ekip üyelerinin işe yönelik bağlılık ve sadakatleri üzerinde belirleyici olmakta ve bu çalışanlar tarafından sergilenen işi bırakma niyeti eyleme dönüştüğünde örgütün çok sayıda çalışanını kaybetmesi olanaklı hale gelmektedir. Bu durumu göz önünde bulunduran Grigg'e göre¹⁷¹ işi bırakma niyetinde çoğu zaman planlı bir davranışın etkileri gözlemlenebilmekte ve örgütsel koşulların iyileştirilmesi ile bu niyetin azalması sağlanabilmektedir.

Muchinsky ve Morrow'a göre çalışanların işten ayrılma niyetini azaltacak önlemler arasında kurumsallaşma düzeyinin artırılması, yönetimde katılımcı bir anlayışın benimsenmesi, biçimsel bir yapının hayata geçirilmesi, ödül ve ceza sistemlerinde adaletli davranılması gibi nitelikler bulunmaktadır. İş bırakma niyeti ortaya koyduğu sonuçlar itibarıyla bordroda gözlenen maliyetlerin azalmasını sağlamakta ancak yönetsel düzlemde çeşitli maliyet kalemlerini artırmaktadır. Muchinsky ve Morrow örgütün verimlilik düzeyini düşüren en temel unsurun çalışanların işi bırakma niyetleri olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu doğrultuda atacağı adımları bir dizi strateji dahilinde planlayan örgütlerin bu niyeti ortaya çıkaran koşulları değiştirme ve örgütsel süreçleri sürekli biçimde iyileştirme olanağı bulunmaktadır¹⁷².

2.6. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNLENMESİ

Kurum idarecileri işten çıkma yönelimini azaltmaya ilişkin politikalar yapılandırmaya çalışmaktadır. İdarecilerin en çok dikkat etmesi gereken nokta çalışanların işten çıkma yönelimini minimum seviyede tutmak için belirlenen politikaların personelleri ayrılmaya yönlendiren problemlerle örtüşüyor olmasıdır¹⁷³. Kimi idareciler işte çıkma tavrının önüne geçebilmek için personellerine yapılanma olanağı, işletmede yükselme imkanı ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi olanaklar sunmaktadırlar. Uzmanların işten çıkma eğilimlerinin hayata geçirilmesini

¹⁶⁹ Dess ve Jason, a.g.e., s. 452.

¹⁷⁰ Grigg, a.g.e., s. 40.

¹⁷¹ Grigg, a.g.e., s. 40.

¹⁷² Paul M. Muchinsky ve Porch Morrow, "A Multidisciplinary Model of Voluntary Employee Turnover", *Journal of Vocational Behavior*, 17, 1980, 263-290.

¹⁷³ Henry Ongori, "A review of the literature on employee turnover", *African Journal Of Business Management*, June, 2007, s. 51.

engellemeye ilişkin düşüncesiye; terfi ve ücret gibi etmenlerde adil stratejilerin özümsemesi yönündedir¹⁷⁴.

İşten çıkma yönelimi tavırlarının belli bir düzeyde kalması için; personellerin motivasyonlarını yükseltici tavırların özümsemesi, personelin kuruma ait olduğunun hissettirilmesi, maaş ve artı ödemeler konusunda personelinin doyum noktasına ulaştırılması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, sosyal imkanlara önem verilmesi, ödül ve terfi sistemlerinin adaletli bir şekilde yönetilmesi, personellere değerli olduklarının hissettirilmesi, personellerin bireysel yapılanmalarına önem verilmesi, birey kaynakları idaresinde personel merkezli politikalara yer verilmesi, boş olan pozisyona uygun personeli seçecek bir insan kaynakları yapısının kurulması, sosyal güvenlik haklarının önemsenmesi, personellerin işten çıkma eğilimi göstermelerine neden olan sorunların belirlenmesi, personellerin becerilerine uygun etkinliklere yer verilmesi, maaş harici motivasyon araçlarının kullanılması, verilen sözlerin tutulması gibi faktörlerin idareciler tarafından dikkate alınması gerekmektedir¹⁷⁵.

¹⁷⁴ Adem Güvercin, İşletmelerde İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2015, s. 55. (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

¹⁷⁵ Güvercin, a.g.e., s. 56.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI

3.1. ÖRGÜTSEL GÜVENİN TANIMI VE GELİŞİMİ

Güvene ilişkin kavramsal tartışmalar örgütler düzeyinde de önemli bir yer tutmaktadır. Örgütsel güveni sağlamaya yönelik girişimler küresel çapta çok sayıda işletmenin çeşitli biçimlerdeki uygulamaları doğrultusunda başarıya giden önemli bir yol olarak ele alınmaktadır¹⁷⁶.

Belirlenen hedefler doğrultusunda faaliyetlerini sürdüren işletmelerin daha şeffaf olabilmeleri ve cesur adımlar atabilmeleri için örgütsel güven kavramının gereklerini yerine getirmeleri kaçınılmaz bir zorunluluk olarak ön plana çıkmaktadır¹⁷⁷.

Güvenin kişiler ve örgütler nezdinde oluşabilen niteliği bir dizi ayrımı beraberinde getirmektedir. Luman kişisel anlamda kullanılan güvene ilişkin kavramsal çerçevenin tek ve duruma göre değişkenlik gösteren yapısından bahsetmektedir. Örgütler nezdinde güvenin temeli kurumsal gerekliliklere dayanmaktadır. Nooderhaven'e göre bu kavram örgüt kimliğinin yansıması niteliğindedir. Örgüt büyüklüğünün artmasıyla yönetimden çalışanlara doğru bir yol izleyen örgütsel güvenin örgüt kültürüyle özdeşleşen bir anlayışı temsil ettiği ifade edilebilmektedir¹⁷⁸. Zaheer ve diğerleri kişisel bağlamda güvenin örgütler nezdindeki anlamının benzer ancak farklı kavramlar dahilinde ifade edilebilen bir yapısı olduğundan bahsetmektedir. Bu durum kişilerin duydukları güveni yöneticiler veya örgütler itibarıyla farklılaştırmaktadır¹⁷⁹.

Kişisel ve örgütsel ilişkilerde güvene yönelik bağların kuvvetlenmesi ilişkiler üzerinde de belirleyici bir etki yaratmaktadır. Bu kavramla iletişime yönelik olanaklar artmakta ve bilgi akışı süreklilik kazanarak uyuşmazlıkların ve anlaşmazlıkların giderilmesinde etkili bir niteliğe sahip olunmaktadır. Güvenin artmasıyla birlikte örgütsel bağlılık ve sadakatin de artması olanaklı hale gelmektedir. Grup üyelerinin birbirlerine karşı güven duyması ilişkilerde rahatlığı ve iletişimde sürekliliği beraberinde getirmektedir¹⁸⁰.

¹⁷⁶ Muhsin Halis vd, "Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama". *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007, (17), s. 188.

¹⁷⁷ Mehmet M. Arslan, "Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları", *Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi*, 2009, 5 (2), s. 276.

¹⁷⁸ Niels G. Nooderhaven. **Trust and interfirm relations**. European Association for Evolutionary Political Economy Conference sunulan bildiri, 1992.

¹⁷⁹ Nigar Demircan ve Adnan Ceylan, "Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2003, 10 (2), s. 142.

¹⁸⁰ Tuncer Asunakutlu, "Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme", *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2002 Güz, (9), s. 3.

Mishra ve Morrisey güveni tüm ilişkilerde farklı biçimlerde yer alan kapsayıcı bir kavram olarak tanımlamaktadırlar. Birbirine güvenen insanların birlikteliği daha uzun soluklu olmakta ilişkilerde devamlılık sağlanabilmektedir. Örgütlerde güvene dayalı anlayışın benimsenmesi çalışanlara yönelik destek ve dayanışma duygusunu beraberinde getirmektedir. Böylece çalışanların motivasyonu artmakta ve örgüte bağlılık geliştirmeleri sağlanmaktadır. Örgütler güvene dayalı bir ortam inşa ederek çalışanların sürekli iletişim içerisinde olabilmelerine olanak sağlayarak şeffaf bir yapıyla birlikte dayanışma temelli arkadaşlıkların oluşmasını sağlamaktadırlar¹⁸¹.

Güvenin tanımına ilişkin ortaya çıkan düşünsel farklılıklar örgütsel güvenin tanımına ilişkin de benzer farklılıkları meydana getirmektedir. Ancak artan rekabetle birlikte değişen teknoloji ve finansal nitelikler itibariyle örgütlere dinamizm kazandıran güven kavramına yönelik bir gereklilik genel kabul görmüş bir zeminde ele alınmaktadır¹⁸².

Beklentilerin karşılanması, çatışmaların azaltılması, motivasyonunun en üst düzeye çıkarılması gibi amaçlar doğrultusunda şekillenen ve örgütlerin geleceğe yönelik stratejilerinde önemli bir gereklilik olarak ön plana çıkan güvene dayalı etkileşim biçimlerinin hiyerarşinin ve bürokratik kademelerin belirginliğini azaltarak kaynaşma ve dayanışmayı ortaya çıkaran etkili bir nitelik şeklinde benimsenmesi örgütler nezdinde ilişki biçimleri, iş bölümleri, uzmanlaşma, kurumsallaşma gibi bir dizi niteliğin hayata geçirilmesiyle ilgili bir bakış açısı dahilinde ele alınmaktadır. Bu doğrultuda örgütlerin çalışanları güvene dayalı biçimde ve yalnızca görev odaklı bir anlayışa dayanmaksızın her kademe için gereksinim duyulan nitelikleri sağlaması geleceğe yönelik bir yatırım olduğu kadar çalışanların örgütsel bağlılığa sahip olabilmelerinin de temel şartı biçiminde değerlendirilmektedir¹⁸³.

3.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN MODELLERİ

3.2.1. Mishra'nın Modeli

Güveni anlamak ve tanımlamak doğrultusunda yapılan çalışmalarda bu kavramın yapısal nitelikleri itibariyle iletişim odaklı, dinamizm temelli ve farklı boyutları bulunan niteliklere sahip olduğu belirlenmiştir. Mishra tarafından geliştirilen güvene ilişkin modelde birçok yönüyle desteklenen dört boyuttan bahsedilmektedir. Bu

¹⁸¹ Derya E. Özler vd., "Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır?", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2010, 2 (2), s. 51.

¹⁸² Feyza Taşkın ve Roşan Dilek, "Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2010, 2 (1), s. 38.

¹⁸³ Serap Durukan vd., "Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Güven, Güçlendirme ve Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2010, 15 (3), s. 415.

boyutlar, güvenilirlik, açıklık, ilgililik ve yeterlilik. Ayrıca iletişime ve işe ilişkin tatmine dayalı farklı bir boyutun da bulunduğu belirtilmekte ve bu boyut özdeşleşme biçiminde ifade edilmektedir. Özdeşleşme boyutu örgütteki üyelerin örgütsel hedefler, değerler, ilkeler ve inançlar doğrultusunda birleşerek faaliyetlerini dayanışma temelinde sürdürmelerini kapsamaktadır. Çok sayıda araştırmacının örgütler nezdinde güven ortamının yaratılması yönünde ortaya koyduğu bir dizi gereklilik çalışanların birlikte başarıya güdüsüyle harekete geçmelerine dayalı bir perspektifte ele alınarak yaratılan kültürün esnek bir nitelik kazanmasının güvene dayalı bir yapının inşasında etkili olacağı savunulmaktadır¹⁸⁴.

Mishra tarafından örgütte güveni ortaya koyan ilk boyut yeterlilik olarak tanımlanmaktadır. Yeterliliğin yalnızca liderlerle ilişkili bir nitelik biçiminde sınırlanmaması rekabete yönelik bir girişim ve sürdürülebilirliğin sağlanmasında etkili bir nitelik olarak benimsenmesini gerektirmektedir¹⁸⁵. Değişen pazar koşulları ve teknolojideki yeniliklere ayak uydurabilmenin bir ölçüsü olarak ön plana çıkan yeterlilik üretimde, finansmanda, pazarlamada ve insan kaynaklarında gereksinim duyulan bazı yeteneklerin kazanılması ve değer yaratacak biçimde kullanılmasını ifade etmektedir¹⁸⁶. Örgütte güvenin sağlanmasında yeterliliğe dayalı bir anlayışın benimsenmesi çalışanlar tarafından lidere yönelik geliştirilen inanç ve iş birliği duygusunu da bir dizi süreç dahilinde oluşturarak lidere yönelik benimsenen davranışsal kalıpları ve bu doğrultuda örgütsel kültürle birlikte yönetsel biçimlerin de belirleyicisi haline gelmektedir¹⁸⁷. Mishra¹⁸⁸ tarafından oluşturulan bu modelde güven kazanmak için dört farklı boyutla ifade edilen davranışsal biçimlerin benimsenmesine bağlı biçimde ortaya çıkmaktadır. Bu boyutların sahip oldukları yapısal unsurlar dahilinde yalnızca kişilerle değil örgütlerle de güvene dayalı ilişkiler geliştirmek olanaklı hale gelmektedir. Mishra tarafından yeterliğe, açıklığa, ilgili olmaya ve güvenilirliğe bağlı nitelikler dahilinde ifade edilen bu boyutların farklı yapısal unsurları dahilinde ve sistematik biçimde benimsenmeleri güvene dayalı ilişkilerde belirleyiciliği ön plana çıkarmaktadır. Günümüzde örgütsel ilişkilerde güvene dayalı anlayışın inşa edilmesi yalnız liderler eliyle gerçekleşebilen ve yönetimde yalın bir anlayışın benimsenmesiyle sınırlandırılmayan bir niteliğe sahip olup hem çalışan ilişkileri hem

¹⁸⁴ Zalabak, P. Shockley vd., "Organizational Trust: What It Means, Why It Matters", *Organization Development Journal*, 2000, (18), s. 35.

¹⁸⁵ Shockley vd., a.g.e., s. 37.

¹⁸⁶ Clayton M. Christensen, *The innovator's dilemma: When new Technologies cause great firms to fail*, MA: Harvard Business School Press, Boston, 1997, s. 21.

¹⁸⁷ Louis B. Barnes, "Managing the paradox of organizational trust", *Harvard Business Review*, 1973 March, s. 109.

¹⁸⁸ Aneil K. Mishra, "Organizational Responses to Crisis: the Role of Trust", Roderick M Kramer ve Rom T.Tyler (Der), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, sage Publications, London, 1996, s. 114-139.

de bir dizi insani niteliğin hayata geçirilmesine yönelik bir gereklilik dahilinde ele alınmaktadır.

Yeterlilik boyutunda çalışanlar tarafından lidere yönelik inanç ve paylaşımlar da ön plana çıkmaktadır. Bu nitelikler yalnızca liderle sınırlı bir anlayış dahilinde değerlendirilmemekte, tüm yönetsel kademeler ve çalışan ilişkileri itibarıyla de geçerli bir yaklaşımı ortaya koymaktadır¹⁸⁹. Mishra tarafından ortaya konan yaklaşımda bir diğer boyut açıklıktır. Örgütler nezdinde açıklığın dürüstlüğe ve güvene dayalı bir anlayışın hayata geçirilmesini kapsamaktadır¹⁹⁰.

Liderlikten başlayarak her kademedede olması beklenen bu nitelik örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi adına önemli bir görev üstlenmektedir. Ellis ve Shockley-Zalabak açıklığın bilginin paylaşımıyla sınırlandırılmayacağını fakat liderin bu konudaki çabasının önemli bir gösterge olduğunu ifade etmektedirler. Samimiyetin dayanışma ve açıklıkla birleşmesiyle kavramsal olarak ilginin ortaya çıkması söz konusu olur. Bu boyutun en belirgin özelliği liderin takipçilerine yönelik bir ilgisinin takipçiler tarafından algılanmasıdır. Cummings ve Bromiley ilginin bir tarafın savunma yetisini kaybetmesi dahilinde karşı taraftan çıkar sağlamaya yönelik bir girişimin sergilemeyeceğine yönelik bir ispat niteliği taşıdığını vurgulamaktadır. Mishra'ya göre ilgi ekip üyelerinin davranışsal niteliklerinde gözlemlenen ve yetenek ve becerilerin dışında kalan bir dizi eksikliğin diğerleri tarafından kapatılması, eksikliklerin ilişkisel ve görevsel bağlamda grubun diğer üyeleri tarafından giderilmesi şeklinde tanımlanmaktadır¹⁹¹. Bu boyutta davranışların tutarlılığı ve güvenilirliği önem kazanmaktadır. Tutarsızlığın ve uyumsuzluğun oluşması neticesinde güven azalmaktadır. Davranışlardaki güvene ve ilişki biçimlerindeki tutarlılığın örgütler nezdinde uyumlu bir etkileşim yaratmaya yönelik etkisinden bahsedilmektedir. Öte yandan kişisel iletişimde oluşan aksaklıkların giderilmesi ve örgütteki güvene yönelik yapının inşası verimliliği artıracak etkileri itibarıyla çalışanların işe yönelik memnuniyet ve bağlılık kazanmalarında önemli bir görev üstlenmektedir. Güvenilirliğin ve tutarlılığın ortaya koydukları etkiler itibarıyla hem müşteriler hem tedarikçiler hem de ortaklar nezdinde değer yaratacak unsurlar üzerinde belirleyici oldukları görülmektedir. Özdeşleşme boyutunda ise kişinin örgütsel ve toplumsal görevlerinin uyumlu bir etkileşim dahilinde ele alınmasına yönelik bütünsel bir yaklaşım ortaya konmaktadır. Örgütü oluşturan bireylerin örgütle yapısal anlamda özdeşleşmeleri elde edilen güvenin ve yüksek performansın göstergesi biçiminde tezahür etmektedir.

¹⁸⁹ Barnes, a.g.e., s. 109.

¹⁹⁰ John J. Gabarro, *The Dynamics of Taking Charge*, Harvard Business School Press, Boston, 1987, s. 14.

¹⁹¹ Tüzün, a.g.e., s. 110.

Özdeşleşme düzeyinin düşük olması ise verimliliği azaltmakta ve güvenin kaybolmasıyla birlikte yabancılaşmaya neden olmaktadır.

3.2.2. Bromiley ve Cummings'in Modeli

Bromiley ve Cummings'ın güven modeli örgütlerde güvene dayalı anlayışa ilişkin ortaya konan bir diğer modeldir. Model güveni kişisel ve örgütsel olmak üzere iki farklı yapıda ele almaktadır. Kişisel güvende kişiler arası ilişkiler ve davranışsal kalıplar dahilinde belirgin hale gelen beklentiler söz konusuysen örgütsel güvende çalışanlar tarafından edinilmiş bilgi, beceri ve yeteneklerin çeşitli biçimlerde algılanması üzerinde durulmaktadır¹⁹². Bromiley ve Cummings¹⁹³'e göre güven kişilerin veya grupları farklı kişi veya gruplar üzerinde yarattığı inanca ve beklentilere yönelik değerlerden ibarettir. Örgütler ve kişiler arası ilişkilerde önceliklerin belirlenmesi ve atılacak adımların tasarlanması biçiminde ele alınan güvene dayalı gelişimin takip edilmesiyle rasyonel niteliklerin ötesine geçen ve daha üretken hale gelen yapıların inşası söz konusu olmaktadır. Bromiley ve Cummings¹⁹⁴ bireylerin bu kriterler doğrultusunda ya razı olmaya yönelik girişimler sergileyeceklerini ve pasif biçimde yönetsel vizyonu kabul edeceklerini ya da kendi fikirleri ve sahip oldukları anlayış ekseninde uyumlu bir etkileşim meydana getirecek biçimde yönetsel süreçlere ortaklık edeceklerini ifade etmektedirler. Bromiley ve Cummings¹⁹⁵ güven kazanmaya yönelik davranışların farklı biçimlerde ortaya konduğunu ve çıkar sağlamaya ilişkin girişimlerin niceliksel ifadelerinin güvene dayalı etkileşim üzerinde en önemli belirleyici olduğunu vurgulamaktadırlar¹⁹⁶.

Güvenin anlaşma temeline dayanmayan ve yazılı biçimde ifade edilemeyen bir nitelik taşıması itibarıyla karşılıklı niyet ve dürüstlük temelinde bir anlayışa tekabül ettiği görülmektedir. Fırsatçı yaklaşımlardan kaçınmak ve bencilce girişimlerde bulunmamak güvenin inşasına yönelik atılacak önemli adımları teşkil etmektedir. Dürüstlüğün yalnızca davranışsal boyutta değil görevlere yönelik ortaya konan performansın niteliği itibarıyla de hedefler nezdinde kabul edilen adil bir rekabetin yapı ve nitelikler dahilinde örgütsel gereksinimlere yanıt verecek biçimde organize edilmesiyle ilişkili biçimde ele alınmasını sağlamaktadır. Bu doğrultuda davranışlarda güvenilirliğin yalnızca sözlü biçimde ifade edilen niteliklerle değil dürüstlüğün farklı

¹⁹² Tüzün, a.g.e., s. 93.

¹⁹³ Philip Bromiley ve Larry L. Cummings, The Organizational Trust Inventory (OTI), Roderick Kramer ve Tom Tyler (Der.), Trust in Organizations, Thousand Oaks: Sage, 1996, s. 302-319.

¹⁹⁴ Bromiley ve Cummings, a.g.e., s. 302.

¹⁹⁵ Bromiley ve Cummings, a.g.e., s. 302.

¹⁹⁶ Tüzün, a.g.e., s. 112.

boyutları ve aynı zamanda tutarlı yaklaşımların kesişimi sonucunda var olacağı söylenebilmektedir¹⁹⁷.

3.2.3. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Güven Modeli

Mishra tarafından ortaya konan modelde açıklığa, yeterliğe, ilgili olmaya ve güvenilirliğe ilaveten iletişimi ve işe ilişkin memnuniyeti ekleyen Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd¹⁹⁸ beş numaralı boyutu ise özdeşleşme şeklinde ifade etmektedirler. Kurumsal hedeflerin, vizyonun ve inancın bir kesişimi olarak ön plana çıkan unsurların birbirleriyle örtüşme düzeyi özdeşleşme niteliksel bir ifadesi biçiminde değerlendirilebilmektedir. Bu kavramsal çerçevede kurumsal hedeflerle uyumun ortaya çıkmasına yönelik girişimler birliğin ve beraberliğin sağlanması doğrultusunda atılan adımların ilişkisel bağlamdaki etkileri olarak değerlendirilmektedir¹⁹⁹. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd²⁰⁰ örgütlerde güvene dayalı anlayışın ölçümlenmesi amacı taşımaktadırlar. Bu doğrultuda Mishra'nın geliştirdiği modele ilişkin bir dizi özellik genişletilerek kurumsal hedeflerin çalışanlarla uyumlu hale getirilmesi ve çalışan niteliklerine uygun görev ve süreçlerin tasarlanması dahilinde güvenin algısal açıdan ölçümlenmesi olanaklı hale gelmektedir. Modele göre, bilginin akışı ve örgütsel süreçlere uyarlanması yönelik bir dizi girişimi ifade eden ve çalışanların dürüst ve tutarlı davranışlar ortaya koymalarını kapsayan açıklığa yönelik ilkesel yaklaşımlar iletişime ve işe ilişkin memnuniyete dayalı süreçlerin inşasında belirleyici bir etki yaratmaktadır.

3.2.4. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Modeli

Güvene ilişkin yaklaşımların temelinde güven kazanan tarafın bulunması Mayer ve arkadaşları tarafından oluşturulan modelde bir ayrımın ortaya konmasını sağlayarak her iki tarafın da dahil olduğu bir ayrıma gidilmiştir. Buna göre güvenmekte olan taraf barındırdığı eğilimler itibarıyla incelenirken güven kazanan taraf güvenilirliğe ilişkin nitelikleri dahilinde incelenmektedir²⁰¹.

Modelde bahsedilen eğilimleri kişiler arası etkileşim neticesinde güvene dayalı yaklaşımları belirleyen istekliliğin oluşturduğu görülmektedir. Öte yandan dayanışma, yeterli ve ilgili olma ile dürüstlüğün bir dizi ayrım dahilinde kavramsal biçimde

¹⁹⁷ Tüzün, a.g.e., s. 111.

¹⁹⁸ Shockley vd., a.g.e., s. 37.

¹⁹⁹ Cheney, a.g.e., s. 350.

²⁰⁰ Shockley vd., a.g.e., s. 130.

²⁰¹ Emrah Tokgöz, Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2012, s. 22 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

farklılaşmaları güvene yönelik eğilimler üzerinde belirleyici bir nitelik olarak ön plana çıkmaktadır²⁰².

Çalışanlar tarafından sahip olunan beceri ve yeteneklerin bir konuya ya da alana yönelik ustalığa tekabül ettiğini öne süren bu modelde yardımseverlik insanlara yönelik yapılan karşılıksız iyilikler, doğruluk ise kişiler arası ilişkilerde tutarlı ve inançlı bir dizi yaklaşım dahilinde verilen taahhütlerin yerine getirilmesini kapsayacak biçimde ele alınmaktadır²⁰³.

Güvenin risklere yönelik katılımcı bir bakış açısı biçiminde ele alınması güvene dayalı davranış kalıplarının riskli hareketler bulunabilmeyi beraberinde getirmesini sağlamaktadır. Kısacası güvenin risklere yönelik bir dizi istek barındırması söz konusuysen, davranışlarda güvenin inşası risklere yönelik tutumun niceliksel bir ifadesi olarak değerlendirilmektedir. Böylece güvenle birlikte meydana gelen sonuçların sebepleri dahilinde incelenmesi olanaklı hale gelmektedir²⁰⁴.

3.2.5. Whitener ve Arkadaşlarının Yönetmel Güvenilirlik Modeli

Yönetimler tarafından çalışanlar nezdinde ortaya konan tutum ilişkilerin güvene dayalı gelişiminde önemli bir etken olarak ön plana çıkmaktadır. Yöneticiler tarafından sergilenen davranışlar genellikle örgütsel çıkarların korunması önceliği gütmekte ve çalışanlarda güven ve memnuniyet sağlamaya yönelik adımlar ikinci planda kalmaktadır²⁰⁵.

Whitener ve arkadaşları²⁰⁶ örgütte güven ortamının oluşmasına yönelik atılan adımların öncelikle yöneticiler tarafından gelmesi gerektiğini öne sürmektedirler. Güven başlatan hareketlere yöneticilerin öncülük etmesi çalışanlarda örgütsel bağlılığın ve memnuniyetin ortaya çıkmasına olanak sağlayarak dayanışma temelli ilişkilerin inşa edilmesine önyak olmaktadır²⁰⁷.

²⁰² Roger C. Mayer vd., "An Integrative Model of Organizational Trust", *The Academy of Management Review*, 1995, 20, s. 715.

²⁰³ Sevda Engizek, Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Çalışanlar Açısından Algısı, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, 2011, s. 18 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

²⁰⁴ Kasil, a.g.e., s. 18.

²⁰⁵ Tokgöz, a.g.e., s. 25.

²⁰⁶ Ellen Whitener vd, Managers As Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *The Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.

²⁰⁷ Hakan Çintay, Meslek Liselerinde Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algıları, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir, 2013, s. 38 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

Tokgöz²⁰⁸ yöneticiler tarafından sergilenen davranışlarda güvenilirliği üst seviyelere taşıyacak üç çevresel nitelikten bahsetmektedir. Bunlar; İlişkisel nitelikler, kişisel nitelikler ve örgütsel nitelikler biçiminde sıralanmaktadır.

İlişkisel Nitelikler: Çalışanların örgüte yönelik genel inanç ve yargıları doğrultusunda yönetim ve diğer çalışanlar nezdinde benimsedikleri çok sayıda tutumun bir bileşkesi biçiminde ifade edilen bu nitelikler esas itibariyle güvene dayalı gelişimin temelini teşkil etmektedir. Yönetici ve çalışan ilişkilerinde güvene dayalı anlayışın inşası bireysel ilişkilerden olduğu kadar çalışan performansı itibariyle örgüt nezdinde yaratılan değer de belirleyicisi olmaktadır. Değişime ayak uydurmanın örgütler açısından kaçınılmaz bir gereklilik olarak ön plana çıkması, değişimin yalnızca yönetimle sınırlandırılmayan yapısı ve örgütsel uyum itibariyle bir dizi gerekliliği ortaya çıkarması çalışanların yönetici ve diğer çalışanlarla ilişkilerinde güvene dayalı anlayışın benimsenmesini zorunlu hale getirmektedir²⁰⁹.

Kişisel Nitelikler: Kişiler arası güvenilirliğin temel unsurları arasında yer alan şeffaflık, yüksek motivasyon, başarılarla ortak olma, yetkinliğe dayalı iş bölümü gibi yönetim tarafından sağlanan unsurlarla birlikte kişilerde psikolojik düzeyde benimsenen bir dizi tutumun da yansıması biçiminde ele alınmaktadır. Kişiler arası ilişkilerde güvenin ortaya çıkmasında ise esas itibariyle adil ücretlendirme, kayırmacılıktan kaçınma, ödül ve ceza sisteminin adil işleyici gibi örgütsel eşitlik kapsamında değerlendirilen özellikler etkili olmaktadır²¹⁰.

Örgütsel Nitelikler: Örgütün temel dinamiklerini oluşturan yönetsel kademelerde güvene dayalı etkileşim çalışan motivasyonunu artıran ve örgütsel başarının kalıcılığını sağlayan etkili bir nitelik olarak değerlendirilmektedir. Örgütün kültürel altyapısını ve çalışan bazlı niteliklerini temsil eden yapı ve kurumlar çok boyutlu ve verimlilik esasına dayanan bir işleyişle faaliyetlerini sürdürmekte ve yönetim uygulama ve düzenlemeleriyle bu işleyişin tasarım ve gelişimini sağlamaktadır. Bu süreçte belli norm ve kurallar dahilinde örgütte güvene dayalı etkileşimin çalışanlar ve yönetsel kademeler itibariyle ortaya çıkarılması rekabet ortamında kalıcılık ve süreklilik sağlanmasında atılacak önemli bir adım olarak değerlendirilebilmektedir²¹¹.

²⁰⁸ Tokgöz, a.g.e., s. 25.

²⁰⁹ Tokgöz, a.g.e., s. 28.

²¹⁰ Tokgöz, a.g.e., s. 28.

²¹¹ Tokgöz, a.g.e., s. 28.

3.3. ÖRGÜTSEL GÜVENİN BOYUTLARI

Örgütte güvene dayalı etkileşimleri ortaya çıkarma sürecine dahil olan üç unsur örgüt, iş arkadaşları ve yönetim biçiminde ifade edilmektedir²¹². Liderin çalışanlarla ve çalışanların örgütle ilişkilerinde belirleyici olan bu nitelikler güvene dayalı etkileşim derecesinin belirlenebilmesinde işlevsel konumda yer almaktadırlar. Yukl ve Van Fleet²¹³ liderin katkılarıyla gerçekleşen örgütsel güvene yönelik bir dizi yaklaşımda lider ve yöneticiler arasındaki farklardan bahsederek örgütsel güvenin sağlanmasında etkili olan unsurları değerlendirmektedirler.

3.3.1. Lidere Duyulan Güven

Çalışanların lidere olan güvenleri örgüt kültürünün ve iş akışının şekillenmesinde önemli bir unsur olarak ön plana çıkarken çatışmaların yönetilmesi, etkin iletişimin sağlanması, eğitime ve geliştirmeye ilişkin faaliyetlerin organize edilmesi gibi çok sayıda yaklaşım içerisinde bu kavramın etkilerinin gözlemlendiği görülmektedir²¹⁴.

Eren ve Hayatoğlu'na göre²¹⁵ lidere duyulan güvende esas itibariyle örgüte olan bağlılık ve çalışma motivasyonu gibi olgusal nitelikler yapıcı unsurlar biçiminde etkili olmaktadır. Örgütün kültürel yapısı itibariyle benimsenen dürüstlük, eşitlik, şeffaflık gibi ilkelerde güvene dayalı gelişimlerin süreklilik sağlamaya ve gelişmeye dayalı bir dizi etkileşimden söz etmek olanaklı hale gelmektedir.

Shaw²¹⁶ güvene dayalı ilişkilerin örgütün yapısal faaliyetlerinde gözlemlenen akıcı ve sürekli unsurların kontrol edilebilir biçimde ele alınmasına yönelik katkısından bahsederek çalışanların adil ve eşitlikçi bir anlayış dahilinde görevlerini sürdürebilmelerine olanak sağladığını belirtmektedir.

Liderlerin ortaya koydukları tutum ve davranışlar itibariyle güvene dayalı örgütsel anlayışın geliştirilmesinde yalnızca ilişkisel nitelikler etkili olmamaktadır. Örgütün genel politikalarıyla ters düşmeyen adımların atılması ve güvenin suistimaline dayalı çalışanlar nezdinde ortaya konacak devamsızlık, işten ayrılma

²¹² Hwee Hoon Tan ve Christy Tan, , "Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization. *Genetic*", **Social, and General Psychology Monographs**, 2000 Mayıs, s. 242.

²¹³ Yukl, a.g.e., s. 147.

²¹⁴ Kurt T. Dirks ve Donald L. Ferrin, "Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice", **Journal of Applied Psychology**, 2002, 87 (4), s. 611.

²¹⁵ Selim S. Eren ve Özgür Hayatoğlu, "Etik İklimin Satış Elemanlarının İş Tutumlarına Ve İş Performanslarına Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 2011, 7 (14), s. 112.

²¹⁶ Robert B. Shaw, **Trust in Balance: Building Successful Organizations on Result**, San Francisco: Integrity and Concern, Jossey-Boss Publishers, 1997, s. 39.

eğilimi gibi tutumların öngörülebilmesi yöneticilerin görev ve sorumlulukları kapsamında değerlendirilmektedir.

Shockley ve diğerleri²¹⁷ liderin güven kazanmasının yalnızca ortaya koyduğu tutum ve davranışlarla sınırlı olmadığını ve çalışanların karakterleri itibariyle meydana gelen farklılaşmalar itibariyle güvene dayalı ilişkilerin kurulmasının güçleştiğini belirtmektedirler. Reinke ve Baldwin²¹⁸ örgütsel güvenin sağlanması için faaliyetlere dayalı geliştirilen bir dizi uygulamada adil ve eşitlikçi anlayışın benimsenmesiyle çalışanlar nezdinde örgüte yönelik bağlılık ve işe yönelik motivasyonun oluşacağından söz etmektedirler .

Örgüt içi iletişimde etkinliği sağlamaya yönelik unsurların hayata geçirilmesi çalışanlar nezdinde eğitimin ve geliştirmeye dayalı faaliyetlerin koordinasyonu dahilinde gerçekleştirilmesi ile adalet ve eşitliğe dayalı olgusal niteliklerin etkileşimsel düzlemde meydana getireceği etkilerle birlikte lider çalışan ilişkileri üzerinde belirleyici bir etki yaratmaktadır²¹⁹.

Yapılan çalışmalarda çalışanların genel inanç ve tutumlarının gösterdiği farklılık itibariyle örgütsel güvenin her çalışmada benzer şekilde sağlanması zorlaşmaktadır. Meglino ve diğerleri²²⁰ liderin çalışanlarını tanıması ve onların beceri ve yeteneklerine uygun girişimlerde bulunarak örgütsel güveni farklı boyutlar itibariyle kazandırmaya çalışmasına yönelik bir dizi gerekliliğin varlığından bahsetmektedirler. Kirkpatrick ve Locke²²¹ da güvene dayalı etkileşimin ortaya çıkarılması için çalışanların kişiliği itibariyle farklı ve özgün uygulamaların tasarlanması gerekliliğinden söz etmektedirler.

Çalışan algısının ve karakterinin belirlenmesi dahilinde geliştirilen uygulamalarda güvene dayalı esasların ortaya konması örgütsel anlayışın çalışanlar nezdinde geliştirilmesi ve memnuniyete ilişkin niteliklerin hayata geçirilmesi süreciyle örtüşen bir yapıda ele alınabilmektedir²²².

²¹⁷ Shockley vd., a.g.e., s. 38.

²¹⁸ Sandra Reinke ve Norman Baldwin, "Is Anybody Listening? Performance Evaluation Feedback in the U.S., Air Force", *Journal of Political and Military Sociology*, 2001, 29 (1), s. 166.

²¹⁹ Dirks ve Ferrin, a.g.e., s. 614.

²²⁰ Bruce M. Meglino vd., "A work values approach to corporate culture: a field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 1989, (74), s. 429.

²²¹ Shelley A. Kirkpatrick and Edwin A. Locke, "Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes", *Journal of Applied Psychology*, 1996, (81), s. 45.

²²² Bruce J. Avolio vd., "Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1999, 72 (4), s. 450.

Öte yandan lider tarafından belirlenen vizyona ortak olan ve karar alma süreçlerine yüksek katılım sağlayan çalışanların güvene dayalı ilişkiler itibariyle yüksek bir eğilim sergilediği görülmektedir²²³.

Benzer biçimde Podsakoff ve diğerleri²²⁴, liderin karar ve yetkilerini çalışanlarıyla paylaşmasının örgütsel güveni artıracığını öne sürmektedirler. Kouzes ve Posner²²⁵, güvene dayalı unsurların hayata geçirilmesinin lider açısından büyük bir önem taşıdığını belirtmekte, örgütsel kalkınma ve başarılarında sürekliliğin sağlanmasında lider ve çalışan etkileşiminin güvenilirlik çerçevesinde gerçekleşmesinin önemine vurgu yapmışlardır.

3.3.2. Örgüte Duyulan Güven

Örgütsel güvenin sağlanmasında kurumsal gerekliliklere uyum ve sadakat davranışı birbiriyle örtüşen ve uyumlu hale gelen nitelikler biçiminde ele alınmaktadır. Shockey ve diğerleri²²⁶ örgütsel güvenin kurumsal norm ve değerler karşısında çalışanlar tarafından benimsenen tutumlardan ibaret olduğunu vurgulamaktadırlar.

Örgütsel güvenin temelinde çalışanların oluşturdukları güvene dayalı iklimin yansımaları görülmektedir. Hedeflerin gerçekleştirilmesi, gruplar arası uyumlu etkileşimin sağlanması, performansın ve bağlılığın artırılması çalışanların örgüte duydukları güvenle doğrudan ilişkili bir dizi nitelik biçiminde değerlendirilmektedir²²⁷.

Örgütsel güvenle birlikte sadakatin ve bağlılığın en üst düzeye çıkarılması devamsızlığın ve işten ayrılmaların azalmasını sağlayacak ve çalışanların yaratıcılığını ve işte sağladıkları tatmini artıracaktır²²⁸.

Örgütsel amaç ve değerlerin bir dizi norm ve kurallar dahilinde etkili hale getirilmesi kurumsal işleyişteki yapısal bozulmaları geciktirerek benimsenen strateji ve politikaların uzun vadede etkili olabilmesinin önünü açacaktır. Bu doğrultuda çalışanların kararlara katılımının en üst düzeye çıkarılması ve örgütsel hedeflerin çalışan bilgi ve becerileriyle uyumlu biçimde belirlenmesi olanaklı hale gelecektir. Kurumsal stratejilerin piyasa rekabetiyle uyumlu biçimde tasarlanması sürecinde çalışanların örgütteki işleyiş ve yapısal gereksinimlere ayak uyduracakları sistematik bir sürecin benimsenmesi örgütsel güvenin ortaya çıkarılmasında lider vasıtasıyla

²²³ Avolio vd., a.g.e., s. 451.

²²⁴ Philip M. Podsakoff, "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors", *Leadership Quarterly*, 1990, (1), s. 130.

²²⁵ James M. Kouzes ve Barry Z. Posner, *The Leadership Challenge*, Jossey-Bass, San Francisco, 1995, s. 26.

²²⁶ Shockley vd., a.g.e., s. 39.

²²⁷ Mazlum Çelik vd., "Örgütsel Performansın Sağlanmasında Örgütte Güven, Tükenmişlik ve Kişiler Arası Çarpıklığın Rolü". *Çag University Journal of Social Sciences*, 2011, 8(1), s. 6.

²²⁸ Tan ve Tan, a.g.e., s. 243.

gerçekleşen davranışsal etkileşimleri oluşturmaktadır. İletişime yönelik olanakların artırılması, davranışlarda tutarlılığın gözetilmesi, eşitlikçi ve adaetli uygulamaların hayata geçirilmesi, kayırmaların engellenerek ceza ve ödüllerin herkes için eşit niteliklerle ön plana çıkarılması bu bağlamda lider tarafından atılması gereken önemli adımlar olarak ön plana çıkmaktadır²²⁹.

3.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven

Örgütsel bazda lider ve örgüt açısından çalışanların geliştirdikleri güvene dayalı etkileşim biçimiyle birlikte çalışanların diğer çalışanlar açısından benimsedikleri davranış ve değerler de büyük bir önem taşımaktadır.

Belirli amaçlar doğrultusunda ortak tutumlar ve anlayışlar etrafında birleşen çalışanların birbirleriyle ve örgütsel değerlerle uyumlu etkileşimi davranışlarda tutarlılığın ve eşitlikçi anlayışın bir yansıması biçiminde değerlendirilmektedir²³⁰.

Örgütsel iklimin bağlılık ve yüksek motivasyon dahilinde kapsayıcı uygulamaları hayta geçirme olanağı sağlaması yalnızca takım çalışmasının önemini ve ortak amaçlar etrafında birleşme gerekliliğini vurgulamamakta aynı zamanda çalışanların özgüven kazanmaları ve yetenekleri doğrultusunda başarıya ulaşmalarını mümkün kılmaktadır. Çalışanların birbirlerine duydukları güvenin artması bilgi paylaşımının ve dayanışmanın artmasını sağlayacak ve verilen görevlerin yüksek motivasyonla yerine getirilmesi sağlanmış olacaktır²³¹.

Kişiler arası güvenin oluşturulmasında iletişimin sürekli ve kesintisiz biçimde sürdürülmesi ile güveni zedeleyici nitelikteki işe yönelik uygulamaların ortadan kaldırılması kaçınılmaz bir gereklilik olarak ön plana çıkmaktadır²³².

Hardin²³³ güvene dayalı iklimin oluşmasında örgütsel yapının organizasyon biçiminin belirleyici bir unsur olduğunu öne sürerek katı hiyerarşik uygulamaların ve çatışma yaratan koşulların güveni zedeleyen niteliğinden bahsetmektedir²³⁴. Liderin çalışanlarıyla ilişkisinde olduğu kadar örgüt üyelerinin birbirleri arasındaki ilişkilerde de güvene dayalı etkileşimin ön plana çıkması sürdürülebilirlik, kalkınma ve rekabette avantaj sağlamanın önünü açan örgütsel bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir.

²²⁹ Whitener vd., a.g.e., s. 516.

²³⁰ Çelik vd., a.g.e., s. 6.

²³¹ Charles R. Stoner ve Richard I.Hartman, "Team Building: Answering Tough Questions", Business Horizons, 1993 Eylül-Ekim, s. 70.

²³² Kaisa Hettonen ve Kirsimarja Blomqvist, "Managing Distance In A Global Virtual Team: The Evlotion Of Trust Through Technology-Mediated Relational Communication". **Strategic Change**, 2005, (14), s. 110.

²³³ Russell Hardin, "Trustworthiness". **Ethics**, 1996, 107 (1), s. 26-42.

²³⁴ Hardin, a.g.e., s. 32.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

İnsan kaynağı piyasasında, kurumların yeni çalışanlar için cazip kılınması ve mevcut insan sermayelerinin uzun vadede kendilerine bağlı kalmasını ve çalışmaya devam etmesini sağlamak kolay değildir. Bu durum, çalışanların farklı iş pozisyonlarına ve firmalara erişimini kolaylaştıran sosyal medyanın ve diğer kaynakların etkisinin bir sonucudur. Firmalar da, çalışanlarını memnun etmek ve onların güvenini kazanmak adına, iş tatminine ve örgütsel güvene etki eden farklı etmenlere yatırım yapmaya devam etmektedir. Çalışanların kendilerini özgür ve şirketleri için değerli hissetmelerini sağlamak amacıyla, çalışma ortamını ve çalışma koşullarını geliştirmektedir. Ayrıca, teknolojinin insan sermayesiyle birlikte büyük etkiye sahip olduğu ortamın dönüşme sürecinde, hane ihtiyaçlarını ve işin gerekliliklerini karşılamak için evden çalışmak gibi yeni çalışma biçimleri de çalışanların memnuniyetinde önemli birer etken haline gelmektedir. Bu çalışma konaklama işletmeleri, İstanbul/Beşiktaş ilçesi otelleri ile sınırlandırılmıştır.

Bu çalışmanın amacı liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti üzerine etkisinin ve örgütsel güvenin aracı rolünün ölçülmesidir. Çalışma liderlik tarzlarının işten ayrılma niyetinin üzerindeki etkisinin ve örgütsel güvenin aracı rolünün ölçüldüğü çalışmaya rastlanmamıştır. Bu yönüyle literatüre büyük katkı sağlayacak ve sonraki çalışmalara yol haritası olacaktır.

4.2. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evreni İstanbul İli Beşiktaş İlçesi'nde faaliyet gösteren 3 ve üstü yıldız sahip otel çalışanlarıdır. Örneklemi ise bu evrenden Beşiktaş ilçesinde belli bir bölge de kümeleme yöntemi ile seçilen 160 kişidir. Otellerin hepsinde çalışan kişilere araştırma hakkında bilgi verilmiş ancak 13 otelden gönüllülük esasıyla katılım elde edilmiştir. Bu nedenle 160 kişi ile görüşmek için 13 otele gidilmiştir.

4.3. Kullanılan Ölçekler

Çalışmanın analiz bölümünde anketin uygulaması yapılacaktır. Anketin ilk bölümünde Taş, Çelik ve Tomuş²³⁵ tarafından geliştirilen Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5'li likert tipinde 59 maddeden oluşmaktadır (1=Her zaman, 5=Hiç). Ölçek, otokratik, demokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü ve

²³⁵ Ali Taş vd., "Yeni İlköğretim Programlarının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları". *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2007, 22 (2), 85-98.

etkileşimci liderlik şeklinde 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekteki 24, 25, 29 ve 32 maddeler ters puanlanmaktadır. Anketin ikinci bölümünde Polat ve Meydan²³⁶ tarafından geliştirilen işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5'li likert tipinde 5 maddeden oluşmaktadır. Ölçekten alınan yüksek puan, katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğunu, düşük puan ise işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğunu göstermektedir. Anketin üçüncü bölümünde Omarov (2009) tarafından geliştirilen ve Terekli²³⁷ tarafından Türkçeye uyarlanmış "örgütsel güven ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek 5'li likert tipinde 22 maddeden oluşmaktadır. Ölçekten alınan yüksek puan katılımcının yöneticine, çalışma arkadaşlarına ve çalıştığı ortama güveninin yüksek olduğunu gösterirken, ölçekten alınan düşük puan katılımcının çalıştığı kuruma güvenmediğini göstermektedir.

Kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek amacıyla Cronbach's alpha değerine bakılmıştır. Liderlik ölçeğinin Cronbach's alpha değeri, 902 olarak bulunurken, işten ayrılma niyeti ölçeğinin Cronbach's alpha değeri, 971 olarak, örgütsel güven ölçeğinin Cronbach's alpha değeri ise, 966 olarak bulunmuştur. Bu değerler kullanılan ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Kullanılan ölçeklerin geçerliğini ölçmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Ölçeklerin faktör analizine uygunluğunu tespit edebilmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett testi kullanılmıştır. Liderlik ölçeğine yönelik yapılan faktör analizi sonucu Kaiser-Meyer-Olkin değeri, 730 bulunmuştur. Ayrıca Bartlett testi sonucunun da anlamlı çıkması ölçeğin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir ($p < ,001$). Yapılan faktör analizine göre liderlik ölçeğinin 5 faktörle açıklanabildiği görülmektedir. İlk faktör 27,78 özdeğere (eigen value) sahiptir ve toplam varyansın %56,69'unu açıklamaktadır. İkinci faktör 2,41 özdeğere sahiptir ve toplam varyansın %4,92'sini açıklamaktadır. Üçüncü faktör 2,01 özdeğere sahiptir ve toplam varyansın %4,11'ini açıklamaktadır. Dördüncü faktör 1,73 özdeğere sahiptir ve toplam varyansın %3,52'ini açıklamaktadır. Son olarak beşinci faktör ise 1,57 özdeğere sahiptir ve toplam varyansın %3,20'sini açıklamaktadır. Bu 5 faktör, ölçeğin toplam varyansının %72,45'ini açıklamaktadır. Bulunan bu değerler liderlik ölçeğinin geçerliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

İşten ayrılma niyeti ölçeğine yönelik yapılan faktör analizi sonucu Kaiser-Meyer-Olkin değeri, 900 bulunmuştur. Ayrıca Bartlett testi sonucunun da anlamlı çıkması ölçeğin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir ($p < ,001$). Yapılan

²³⁶ Polat ve Meydan, a.g.e., s. 150.

²³⁷ Gözde Terekli, Örgütsel Güven Boyutları ve İş Tatmini İlişkisi: Tekstil İşletmesinde Bir Araştırma, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2010. (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

faktör analizine göre işten ayrılma niyeti ölçeğinin tek faktörle açıklanabildiği görülmektedir. Bu faktör 4,50 özdeğere (eigen value) sahiptir ve toplam varyansın %90,01'ini açıklamaktadır. Bulunan bu değerler işten ayrılma niyeti ölçeğinin geçerliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Örgütsel güven ölçeğine yönelik yapılan faktör analizi sonucu Kaiser-Meyer-Olkin değeri, 86 bulunmuştur. Ayrıca Bartlett testi sonucunun da anlamlı çıkması ölçeğinin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir ($p < ,001$). Yapılan faktör analizine göre örgütsel güven ölçeğinin iki faktörle açıklanabildiği görülmektedir. İlk faktör 13,11 özdeğere (eigen value) sahiptir ve toplam varyansın %59,57'sini açıklamaktadır. İkinci faktör 2,48 özdeğere (eigen value) sahiptir ve toplam varyansın %11,28'ini açıklamaktadır. Bu iki faktör ölçeğinin toplam varyansının %70,86'sını açıklamaktadır. Bulunan bu değerler örgütsel güven ölçeğinin geçerliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

4.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

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

H₂: Liderlik tarzlarının örgütsel güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Örgütsel güvenin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: Liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracı rolü vardır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BULGULAR

5.1. DEMOGRAFİK UNSURLARA İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 4. Demografik Unsurlara İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

	Frekans	Yüzde
Cinsiyet		
Erkek	97	60,6
Kadın	63	39,4
Medeni durum		
Evli	84	52,5
Bekar	42	26,3
Boşanmış	34	21,3
Yaş		
18-25 yaş arası	17	10,6
26-35 yaş arası	55	34,4
36-45 yaş arası	48	30,0
46-55 yaş arası	23	14,4
55 yaş üzeri	17	10,6
Eğitim durumu		
Okur-yazar	6	3,8
İlköğretim	17	10,6
Lise	28	17,5
Ön lisans	21	13,1
Lisans	57	35,6
Lisansüstü	31	19,4
Firmada çalışılan süre		
1 yıldan az	8	5,0
1-3 yıl	28	17,5
3-5 yıl	37	23,1
5-7 yıl	40	25,0
7-10 yıl	15	9,4
10 yıldan fazla	32	20,0
Sektörde çalışılan süre		
1 yıldan az	2	1,3
1-3 yıl	24	15,0
3-5 yıl	13	8,1
5-7 yıl	22	13,8
7-10 yıl	13	8,1
10 yıldan fazla	86	53,8

Demografik unsurlara ilişkin frekans analizi sonuçları incelendiğinde katılımcıların %60,6'sının erkek, %39,4'ünün ise kadın olduğu görülmektedir. Katılımcıların %52,5'i evli, %26,3'ü bekar, %21,3'ü ise boşanmıştır. Katılımcıların %10,6'sı 18-25 yaş arasındayken, %34,4'ü 26-35 yaş arasında, %30'u 36-45 yaş arasında, %14,4'ü 46-55 yaş arasında ve %10,6'sı 55 yaş üzerindedir. Katılımcıların %3,8'i yalnızca okur-yazar iken, %10,6'sı ilköğretim mezunu, %17,5'i lise mezunu, %13,1'i ön lisans mezunu, %35,6'sı lisans mezunu, %19,4'ü ise lisansüstü

mezunudur. Katılımcıların %5'i çalıştıkları firmada 1 seneden az süredir çalışmaktayken, %17,5'i 1-3 yıldır, %23,1'i 3-5 yıldır, %25'i 5-7 yıldır, %9,4'ü 7-10 yıldır, %20'si ise 10 yıldan uzun süredir çalışmaktadır. Katılımcıların %1,3'ü sektörde 1 seneden az süredir çalışmaktayken, %15'i 1-3 yıldır, %8,1'i 3-5 yıldır, %13,8'i 5-7 yıldır, %8,1'i 7-10 yıldır, %53,8'i ise 10 yıldan uzun süredir çalışmaktadır.

Çalışmadaki örneklemin cinsiyet açısından özelliklerini tam yansıtmaya da erkek oranının yüksek olmasının sektör gerçeklerine uygun olduğu söylenebilir. Sektör genelindeki erkek oranı ise %80'dir. %35,6'lık lisans mezunu ve 19.4'lük lisans üstü oranı, Türkiye genelindeki turizm çalışanlarının %7.3'lük yükseköğrenim mezunu oranı ile uyum göstermemektedir; ancak çalışmada varılmak istenen sonuç ile uyumludur. Örneklemin işletmede kaç yıldır bu işte çalışıyor olduğu sektör durumu ile örtüşmemektedir; zira ücretli çalışanların %55,6'sı bir yıldan az çalışmaktadır. Ancak bu durumun örnekleme yansıtılması sağlıklı sonuçlar vermeyecektir²³⁸.

5.2. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 5. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları

	N	Min.	Maks.	Ort.	Std. Sapma
Liderlik tarzları	160	2,19	3,90	3,14	,51
İşten ayrılma niyeti	160	1,00	4,80	2,86	1,29
Örgütsel güven	160	1,45	4,45	2,98	,96

Yapılan betimsel analiz sonucunda katılımcıların liderlik tarzları ölçeğinden aldıkları ortalama puan $3,14 \pm 0,51$ olarak bulunurken, işten ayrılma niyeti ölçeğinden aldıkları ortalama puan $2,86 \pm 1,29$, örgütsel güven ölçeğinden aldıkları ortalama puan ise $2,98 \pm 0,96$ olarak bulunmuştur. Bu değerlere göre katılımcıların yöneticilerinin liderlik tarzlarından orta düzeyde memnun oldukları, orta düzeyde işten ayrılma niyetlerinin olduğu ve çalıştıkları kuruma orta düzeyde güvendikleri söylenebilir. Turizm sektörü çalışanlarına yapılan başka bir araştırmada katılımcıların işten ayrılma niyeti düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir.²³⁹

Tablo 6. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

	Liderlik tarzları	İşten ayrılma niyeti	Örgütsel güven
Liderlik tarzları	1		
İşten ayrılma niyeti	-,916*	1	
Örgütsel güven	,921*	-,925*	1

* $p < ,01$

²³⁸ İsmet Kaya, "Türk turizm sektöründe İstihdamın temel Özelliklerinin ve sorunlarının Ücretli çalışanlar açısından coğrafi Bölgelere göre analizi", *Balıkesir University The Journal of Social Sciences Institute*, 15 (28), 2012, s. 241.

²³⁹ Uğur ÇOLAK, Liderlik Davranış Tarzlarının Seyahat Acentesi Çalışanlarının Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerindeki Etkisi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018, (*Yüksek Lisans Tezi*)

Yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre işten ayrılma niyeti ile liderlik ve örgütsel güven arasında anlamlı ve negatif yönlü korelasyonlar bulunmuştur, sırasıyla, $r = -.916$, $-.925$, $p < ,01$. Bunun yanı sıra, liderlik ile örgütsel güven arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir korelasyon bulunmuştur, $r = ,921$, $p < ,01$. Buna göre liderlik tarzları ve örgütsel güven pozitif yönde değişim gösterdiğinde, işten ayrılma niyetinde azalma görülmektedir. Ayrıca, liderlik tarzlarında pozitif yönlü artış görüldüğünde, örgütsel güvende de artış görülmektedir. Bir diğer deyişle kişinin işten ayrılma niyeti arttığında, çalıştığı kuruma güveni ve yöneticisinin davranışlarından duyduğu memnuniyet azalırken, çalıştığı kuruma olan güveni arttığında aynı zamanda yöneticisinin davranışlarından duyduğu memnuniyet düzeyi de artmaktadır.

Korthuis²⁴⁰ araştırmasında yöneticinin liderlik özellikleri ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Özutku ve diğerlerinin²⁴¹ çalışmasında da örgütsel güven ve liderlik arasında ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Birçok araştırmada bu ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.²⁴² Bu kapsamda araştırma bulguları ile literatürde yer alan çalışmaların örtüştüğü görülmektedir.

5.3. HİPOTEZLERE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmada liderlik tarzları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracı rolü incelenecektir. Uygulanacak olan aracı değişken analizinde belirlenen öncüller şu şekildedir:

- 1- Bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişki anlamlı olmalıdır.
- 2- Bağımsız değişken ve aracı değişken arasındaki ilişki anlamlı olmalıdır.
- 3- Aracı değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişki anlamlı olmalıdır.

Bu öncüller sağlandıktan sonra yapılacak olan analizde öncelikle bağımsız değişkenin bağımlı değişkenin üzerindeki etkisine bakılacaktır. Daha sonra modele aracı değişken dahil edilecektir. Aracı değişken modele eklendiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki anlamlı olan etkisi anlamsız olursa tam aracılık, anlamlı olan değişken anlamlılığını korur ancak gücü azalır kısmi aracılık olduğu şeklinde yorumlanacaktır.

²⁴⁰ Korthuis-Smith, W.A, "Organizational trust: the influence of contextual variables", *Dissertation Abstracts International*, UMI No. 3041822. 2002

²⁴¹ Özutku, H, vd., "Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları Ve İş Performansı Arasındaki İlişki Ampirik Bir İnceleme", *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde Sunulan Bildiri*, 25-27 Mayıs 2007, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sakarya.

²⁴² Doğan, E, Çalışanın İşine Cezbolması: Dönüştürücü Liderlik Tarzının Lidere Olan Güvenin, Güçlenmenin ve Duygunun Etkileri, 2002 (*Yayınlanmış Doktora Tezi*).

Tablo 7. Liderlik Tarzlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R ²
	B	Std. hata	β	t	p		
Sabit	10,127	,257		39,447	,000	822,419*	,839
Liderlik tarzları	-2,313	,081	-,916	28,678	,000		

Bağımlı değişken: İşten ayrılma niyeti

* p < ,01

Liderlik tarzlarının işten ayrılma niyetini ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti değişkeninin varyansının %83,9'unu açıklayabildiği görülmektedir, R² = ,839; F(1, 158) = 822,419, p < ,01. Bulunan sonuçlar incelendiğinde, liderlik tarzlarına ilişkin düşüncelerin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi olduğu bulunmuştur (β = -,916, p < ,01). Bu sonuca göre birinci hipotez kabul edilmiştir. Buna göre kişinin yöneticisinin davranışlarından duyduğu memnuniyet düzeyinin artmasının, kişinin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği söylenebilir.

Tablo 8. Liderlik Tarzlarının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R ²
	B	Std. hata	β	t	p		
Sabit	-2,453	,186		13,218	,000	878,502*	,848
Liderlik tarzları	1,727	,058	,921	29,640	,000		

Bağımlı değişken: Örgütsel güven

* p < ,01

Liderlik tarzlarının örgütsel güveni ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve liderlik tarzlarının örgütsel güven değişkeninin varyansının %84,8'ini açıklayabildiği görülmektedir, R² = ,848; F(1, 158) = 878,502, p < ,01. Bulunan sonuçlar incelendiğinde, liderlik tarzlarına ilişkin düşüncelerin örgütsel güven üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu bulunmuştur (β = ,921, p < ,01). Bu sonuca göre ikinci hipotez kabul edilmiştir. Buna göre kişinin yöneticisinin davranışlarından

duyduğu memnuniyet düzeyinin artmasının, kişinin çalıştığı kuruma yönelik güvenini pozitif yönde etkilediği söylenebilir.

Tablo 9. Örgütsel Güvenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar		p	F	R ²
	B	Std. hata	β	t			
Sabit	6,565	,127		51,664	,000	938,042*	,856
Örgütsel güven	-1,245	,041	-,925	30,627	,000		

Bağımlı değişken: İşten ayrılma niyeti

* p < ,01

Örgütsel güvenin işten ayrılma niyetini ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve örgütsel güvenin işten ayrılma niyeti değişkeninin varyansının %85,6'sını açıklayabildiği görülmektedir, $R^2 = ,856$; $F(1, 158) = 938,042$, $p < ,01$. Bulunan sonuçlar incelendiğinde, örgütsel güvenin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi olduğu bulunmuştur ($\beta = -,925$, $p < ,01$). Bu sonuca göre üçüncü hipotez kabul edilmiştir. Buna göre kişinin işten ayrılma niyetinin artmasının, kişinin çalıştığı kuruma yönelik güvenini negatif yönde etkilediği söylenebilir.

Tablo 10. Liderlik Tarzları ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracı Rolüne Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı değişken: İşten ayrılma niyeti		β	t	p	F	R ²	R ² değişimi
Model 1	Sabit		39,447	,000	822,419*	,839	
	Liderlik tarzları	-,916	-28,678	,000			
Model 2	Sabit		26,218	,000	591,724*	,881	,044
	Liderlik tarzları	-,421	-6,019	,000			
	Örgütsel güven	-,537	-7,683	,000			

* p < ,01

Tablo 10'da liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracı rolünü incelemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 7'deki liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik oluşturulan modele analizin ikinci aşamasında aracı değişken olarak örgütsel güven

eklenmiştir. Oluşturulan model istatistiksel olarak anlamlıdır ve liderlik tarzları ile örgütsel güvenin birlikte oluşturdukları etkileşimin işten ayrılma niyeti değişkeninin varyansının %88,1'ini açıklayabildiği görülmektedir, $R^2 = ,881$; $F(2, 157) = 591,824$, $p < ,01$. Örgütsel güven aracı değişken olarak modele dahil edildiğinde, liderlik tarzlarına ilişkin düşüncelerin işten ayrılma niyeti üzerindeki anlamlı etkisinin kaybolmadığı ancak gücünün azaldığı görülmektedir, $\beta = -,421$, $p < ,01$. Bulunan bu sonuca göre örgütsel güvenin, liderlik tarzları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kısmi aracı değişken olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre dördüncü hipotez kabul edilmiştir. Buna göre kişinin yöneticisinin davranışlarından duyduğu memnuniyet düzeyinin artması kişinin çalıştığı kuruma yönelik güvenini artırmakta ve kuruma yönelik duyulan bu güven kısmi olarak kişinin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.

Kaya (2010)'nın yapmış olduğu çalışmada iş stresi, tükenmişlik sendromu ve işten ayrılma niyeti incelenmiştir ve bunların birbirleriyle etkileşimlerine bakılmıştır. 3 şehirde çalışan 236 sağlık çalışanı üzerinde yapılan ankete göre duygusal tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir korelasyon mevcuttur. Dolayısıyla tükenmişlik sendromuna sebebiyet veren faktörlerin işten ayrılma niyetine de neden olduğu görülmektedir.

Karasu (2009)'nun yapmış olduğu çalışmada dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ele alınmış ve bunların çalışanlardaki tükenmişliğe etkileri araştırılmıştır. Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki olacağı açıktır. Çalışma sonuçlarına göre çalışanların yönetici liderlik tarzı algıları alt boyutları ile tükenmişlik ve alt boyutları arasında olumsuz bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Bu durum bulgularımızla örtüşmektedir zira bulgularımıza göre, yöneticilerin davranışlarının yarattığı memnuniyetsizlik işten ayrılma niyetine sebep olmaktadır. Bu çalışmanın araştırmamızdan farkı işten ayrılma niyetinin değişken olarak ele alınmamış olması, bunun yerine tükenmişliğin çalışılmış olmasıdır. Ancak tükenmişlik düzeyinin işten ayrılma niyetini etkilediği açık olduğundan araştırmamızda yer almıştır. Çalışmamız ile bu araştırmanın benzer yönü ise liderliğin bir değişken olarak araştırılmasıdır.

Risambessy, Swasto, Thoyib ve Astuti (2012), dönüşümcü liderlik tarzını ele alarak bunun motivasyon, tükenmişlik sendromu, iş doyumunu ve işgörenlerin performansı ile ilişkilerini incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik tükenmişlik sendromunu azaltmaktadır.

Telli (2012), yöneticilerin sergilediği liderlik davranış tarzlarıyla işgörenlerin tükenmişlik sendromu ve işten ayrılma eğilimlerinin ilişkilerini incelemiştir. Tekstil,

kağıt ve kimya sektöründen 299 çalışan üzerinde yapılan araştırmada hem tükenmişlik düzeyinin hem de işten ayrılma niyetinin işveren liderlik davranışlarından anlamlı ölçüde etkilendiği belirlenmiştir. Bu da bulgularımızla uyusmaktadır.

Rittschof (2013) tarafından yapılan çalışma dönüşümcü liderliğin mesleki tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimine nasıl etki ettiği sorusuna cevap aranmıştır. Arizona'dak, Çocuk Koruma Hizmetleri vaka yöneticileri katılımcıları oluşturmuştur. Çalışma sonucunda dönüşümcü liderliğin tükenmişliği azalttığı, örgütsel bağlılığı ise arttırdığı belirlenmiştir.

Etik liderliği inceleyen çalışmada ise Arıkök (2017), bu liderlik tarzının üretim karşıtı iş davranışlarına yapmış olduğu etkilerde tükenmişlik sendromunun oynadığı rolü araştırmıştır. 400 kişinin katıldığı araştırmada etik liderlik tarzının tükenmişlik sendromu ve üretim karşıtı iş davranışlarını azalttığı sonucuna varılmıştır. Tükenmişlik sendromunun bu bağlamdaki aracılığı ise kısmi olarak bulunmuştur.

Turizm alanına da yoğunlaşmış birçok çalışma bulunmaktadır. Birdir ve Tepeci (2003), 149 otel yöneticisinin katıldığı araştırmada tükenmişlik sendromu ile iş değiştirme niyetinin arasındaki ilişki incelenmiştir. Tükenmenin yoğun olmadığı bulunmakla beraber, Duygusal tükenmenin iş değiştirme davranışına en yoğun etki yapan alt boyut olduğu bulunmuştur.

Dönmez (2008), çalışmasında seyahat acentesi çalışanların iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerine yoğunlaşmış ve bunların nasıl ilişkiler gösterdiğini incelemiştir. Çalışma sonucuna göre iş doyumu ile tükenmişlik arasında negatif korelasyon bulunmaktadır.

Tanrıverdi, Akova ve Çifçi (2016), yönetici liderlik ve çözüm tarzlarının çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Sonuçlara göre, dönüşümcü liderlik tarzı ile işten ayrılma eğilimi arasında negatif korelasyon bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, çalışmanın katılımcıları olan açılış otel işletmesi çalışanlarında işten ayrılma eğilimi düşük bulunmuştur.

Küçükaltan ve Zeybek (2015), etkileşimsel ve dönüşümcü liderlik tarzlarının iş tatmini ve işgören devir hızına etkileri araştırılmıştır. İstanbul'da faaliyet beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde yapılan araştırmada dönüşümcü ve etkileşimsel liderliğin çalışanlarda iş tatminini arttırdığı belirlenmiştir.

Baltacı, Güçlü ve Çeliker (2014), otel yöneticilerinin liderlik davranış tarzlarının, çalışanlardaki örgütsel adalet algılamaları ve işten ayrılma eğilimlerini nasıl etkilediğini incelemiştir. Alanya 5 yıldızlı otellerinin 620 çalışanı örnekleme

oluşturmuştur. Sonuçlara bakıldığında liderlikteki olumlu tutumların örgütsel adalet algılarını yükselttiği ve işten ayrılma niyetlerini düşürdüğü görülmektedir.

Hem turizm hem de diğer sektörlere bakıldığında, liderlik tarzlarının işten ayrılma niyetini anlamlı şekilde etkilediği üzerinde birleştiği görülmektedir. Bulgularımız da bu durumu desteklemektedir.

Çalışmanın diğer boyutu olan güven konusunda da literatürde birçok çalışma bulunmaktadır. Genç (2016), "Belediyelerdeki orta kademe yöneticilerin liderlik tarzlarının çalışanlara güven ile ilişkisi ve bir araştırma: İstanbul belediyeleri örneği" başlıklı bir çalışma yaparak liderlik tarzlarının güveni nasıl etkilediğini incelemiştir. 150 personelin katıldığı araştırma bulgularına göre, demokratik ve serbestiyetçi liderlik arasında orta kuvvetli pozitif korelasyon bulunmuştur.

Yanık (2014), "Ahlaki liderliğin çalışanların iş tatminine, örgütsel bağlılığa ve işten ayrılma niyetine etkisi: Örgütsel güven ve örgütsel adalet algısının aracı rolü" başlıklı çalışmada ahlaki liderlik, örgütsel adalet algısı ve örgütsel güven arasındaki ilişkiye yoğunlaşmış ve ahlaki liderliğin bu iki parametreyi olumlu etkilediğini bulmuştur. Aynı yönde bir çalışmada Yılmaz (2006) da okul yöneticilerinin etik liderliğinin güvene olumlu etki yaptığını bulmuştur.

Literatüre bakıldığında, liderlik davranışının örgütsel güveni olumlu etkilediği üzerinde bir konsensüs sağlanmış olduğu görülmektedir. Ayrıca bu iki parametrenin de işten ayrılma niyetini azalttığı belirtilmektedir. Güven ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif korelasyon bulgularımızı desteklemektedir.

5.4. DEMOGRAFİK UNSURLAR VE ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK BULGULAR

Tablo 11. Cinsiyet ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ort.	SS	t	p
Liderlik tarzları	Kadın	97	3,14	,53	-,043	,966
	Erkek	63	3,14	,49		
İşten ayrılma niyeti	Kadın	97	2,79	1,29	-,878	,381
	Erkek	63	2,97	1,29		
Örgütsel güven	Kadın	97	2,99	,96	,182	,856
	Erkek	63	2,96	,97		

Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre liderlik tarzları, işten ayrılma niyeti ve örgütsel güvenin katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 12. Medeni Durum ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Medeni durum	N	Ort.	SS	F	p
Liderlik tarzları	Evli	84	3,20	,47	1,671	,191
	Bekar	42	3,14	,57		
	Boşanmış	34	3,01	,53		
İşten ayrılma niyeti	Evli	84	2,88	1,26	,399	,672
	Bekar	42	2,72	1,49		
	Boşanmış	34	2,98	1,12		
Örgütsel güven	Evli	84	3,00	,92	,290	,749
	Bekar	42	3,01	1,13		
	Boşanmış	34	2,86	,85		

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre liderlik tarzları, işten ayrılma niyeti ve örgütsel güvenin katılımcıların medeni durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 13. Yaş ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Yaş	N	Ort.	SS	F	p
Liderlik tarzları	18-35 arası yaş	72	3,13	,56	,166	,847
	36-45 arası yaş	48	3,18	,49		
	45 yaş üzeri	40	3,13	,46		
İşten ayrılma niyeti	18-35 arası yaş	72	2,79	1,44	,579	,561
	36-45 arası yaş	48	2,81	1,08		
	45 yaş üzeri	40	3,05	1,27		
Örgütsel güven	18-35 arası yaş	72	3,01	1,04	,683	,507
	36-45 arası yaş	48	3,05	,87		
	45 yaş üzeri	40	2,82	,93		

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre liderlik tarzları, işten ayrılma niyeti ve örgütsel güvenin katılımcıların yaşlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı saptanmıştır.

Küçük yaş gruplarının işe alışmama ya da büyük yaş gruplarının tükenmişlik gibi nedenlerden ötürü özellikle işten ayrılma niyetinde farklılaşma beklenebilirdi. Ancak sonuçlarımız turizm sektöründe yaşın bu bağlamda farklılaştırıcı bir etken olmadığını göstermektedir.

Tablo 14. Eğitim Durumu ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Eğitim durumu	N	Ort.	SS	F	p
Liderlik tarzları	Lisans öncesi	72	3,13	,49	1,083	,641
	Lisans mezunu	57	3,09	,52		
	Lisansüstü	31	3,26	,55		
İşten ayrılma niyeti	Lisans öncesi	72	2,78	1,26	,994	,372
	Lisans mezunu	57	3,05	1,32		
	Lisansüstü	31	2,70	1,32		
Örgütsel güven	Lisans öncesi	72	2,95	,96	1,171	,313
	Lisans mezunu	57	2,89	1,00		
	Lisansüstü	31	3,21	,88		

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre liderlik tarzları, işten ayrılma niyeti ve örgütsel güvenin katılımcıların eğitim durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmamızın sonuçlarına göre turizm sektöründe eğitim durumu liderlik, işten ayrılma niyeti ya da örgütsel güveni farklılaştırmamaktadır. Genellikle lisansüstü düzeyde bireylerin niteliklerinden ötürü işten ayrılma niyetlerinin yüksek olması beklenmektedir. Ancak çalışmamızda bu durum bulgulanmamıştır.

Tablo 15. Firmada Çalışılan Süre ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Firmada çalışılan süre	N	Ort.	SS	t	p
Liderlik tarzları	5 yıldan az	73	3,13	,57	-,315	,753
	5 yıldan fazla	87	3,15	,46		
İşten ayrılma niyeti	5 yıldan az	73	2,96	1,32	,936	,351
	5 yıldan fazla	87	2,77	1,27		
Örgütsel güven	5 yıldan az	73	3,03	1,06	,613	,540
	5 yıldan fazla	87	2,93	,87		

Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre liderlik tarzları, işten ayrılma niyeti ve örgütsel güvenin katılımcıların çalıştıkları firmadaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Çalışma süresi önemli bir değişkendir. Özellikle çalışanın memnun olduğu ya da olmadığı çalışma ortamı kapsamında liderlik, örgütsel güven ve işten ayrılma niyetini etkileyebilmektedir. Ancak turizm sektörünün dinamik bir sektör olması göz önünde bulundurulduğunda firmadaki tecrübenin değişkenleri etkileyen bir faktör olmaması beklenen bir sonuç olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 16. Sektörde Çalışılan Süre ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Sektörde çalışılan süre	N	Ort.	SS	t	p
Liderlik tarzları	5 yıldan az	39	3,08	,60	-,915	,362
	5 yıldan fazla	121	3,16	,48		
İşten ayrılma niyeti	5 yıldan az	39	2,99	1,43	,720	,473
	5 yıldan fazla	121	2,82	1,25		
Örgütsel güven	5 yıldan az	39	2,98	1,18	,022	,982
	5 yıldan fazla	121	2,97	,88		

Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre liderlik tarzları, işten ayrılma niyeti ve örgütsel güvenin katılımcıların çalıştıkları sektördeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur, sırasıyla, $t = -,915, ,720, ,022, p > ,05$.

Mesleki tecrübe, tükenmişlik ya da mesleğe adapte olamama gibi durumlar nedeniyle araştırmamızda yer alan üç değişkeni de etkileyebilecek bir faktördür. Ancak bulgularımız turizm sektöründe mesleki tecrübenin liderlik, işten ayrılma niyeti ve örgütsel güveni farklılaştırmadığını göstermektedir.

SONUÇ

Araştırmada liderlik tarzları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracı rolü turizm sektörü kapsamında incelenmiştir. Elde edilen bulgular incelendiğinde araştırma hipotezlerinin tamamının kabul edildiği görülmektedir. Buna göre turizm sektöründe liderlik tarzlarına ilişkin düşüncelerin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif, örgütsel güven üzerinde ise anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir. Ayrıca örgütsel güvenin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi olduğu görülmüştür. Son olarak, liderlik tarzlarına ilişkin düşüncelerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin kısmi aracı rolü olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre liderlik tarzlarına ilişkin düşünceler pozitif olduğunda işten ayrılma niyeti azalmakta, örgütsel güven ise artmaktadır. Liderlik tarzlarına ilişkin düşüncelerin örgütsel güven üzerindeki pozitif etkisi sonucunda artış gösteren örgütsel güven, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkiye sahip olmaktadır.

Araştırmada bunun yanı sıra liderlik tarzlarına ilişkin düşüncelerin, işten ayrılma niyetinin ve örgütsel güvenin katılımcıların demografik unsurlarına göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Elde edilen bulgular göre araştırma değişkenlerinin hiçbir demografik unsura göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Giderek küresel hale gelen dünyada işletmeler piyasadan silinmemek için rakiplerinden farklı bir şey sunmak zorundadırlar. Hedeflerine ulaşmak isteyen işletmeler hem şirket içindeki unsurları hem de dış etkenleri dikkate almak ve bunları yönetmeyi başarmak zorundadır. Aynı zamanda ortaya çıkabilecek sorunlara karşı önlemler kısa sürede alınmalıdır. Bir işletme için en önemli iç dinamik orada çalışan insanlardır. Çalışanlar eğer iş doyumları yüksek ve çalıştıkları kuruma bağlı iseler kurumun amaçları için çalışmak isteyeceklerdir. Dolayısıyla bir kurumun maddi veya manevi fayda elde edebilmesi için çalışanların kuruma bağlılıkları önem taşımaktadır. Her şirket bünyesine yetenekli elemanları katabilmek ve kendi yetenekli elemanlarını kaybetmemek için birtakım faaliyetlerde bulunur. Bağlılık için en önemli faktörlerden biri çalışanların beklentilerine cevap verilebilmesidir. Bazen ücret, terfi ve yan haklar olabilen bu beklentiler bazen ödül almak onore edilmek olabilmektedir. Beklentileri karşılanan çalışanın iş verimi ve etkinliği artmaktadır. Bir kurumun en önemli kaynağı insan sermayesidir ve rekabette öne çıkmak ve bu durumu koruma için bu kaynağın önemi büyüktür. Kurumlar ellerindeki yetenekli çalışanların kurumdan ayrılmaması ve bunlara yenilerinin eklenmesi için çeşitli politikalar sürdürmektedirler. Kurumlardaki insan kaynakları yönetimi uygulamalarında önem verilen bir başka öge ise kurumsal itibar yönetimidir. Küresel ölçekli işletmelerde kurumsal itibar önem taşımaktadır. Verimlilik ile personelin bağlılığının ise birbirleriyle yakından ilişkili kavramlar oldukları

açıktır. Bir kurumdaki çalışanların işten ayrılma niyeti işletmenin ne role sahip olduğu ve saygınlık seviyesinden yakinen etkilenmektedir.

Araştırmada liderlik tarzları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracı rolü incelenmiştir. Elde edilen bulgular incelendiğinde araştırma hipotezlerinin tamamının kabul edildiği görülmektedir. Buna göre kişinin yöneticisinin davranışlarından duyduğu memnuniyet düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif, kişinin çalıştığı kuruma yönelik güveni üzerinde ise anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir. Ayrıca kişinin çalıştığı kuruma yönelik güvenin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre kişinin yöneticisinin davranışlarından duyduğu memnuniyet düzeyinin arttığında işten ayrılma niyeti azalmakta, çalıştığı kuruma yönelik güveni ise artmaktadır. Son olarak, yöneticinin davranışlarından duyulan memnuniyet düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin kısmi aracı rolü olduğu tespit edilmiştir. Buna göre kişinin yöneticisinin davranışlarından duyduğu memnuniyet düzeyinin artması kişinin çalıştığı kuruma yönelik güvenini artırmakta ve kuruma yönelik duyulan bu güven kısmi olarak kişinin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.

Araştırmada bunun yanı sıra yöneticinin davranışlarından duyulan memnuniyet düzeyinin, işten ayrılma niyetinin ve örgütsel güvenin katılımcıların demografik unsurlarına göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Elde edilen bulgular göre araştırma değişkenlerinin hiçbir demografik unsura göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Örgütsel devamlılığın sağlanması ve rekabet ortamında örgütün varlığına zarar gelmemesinin sağlanması günümüzde önem verilen konulardan biridir. Örgütlerin çok önemli addedilen olmazsa olmaz konumda çalışanları olabilmektedir. Dolayısıyla bunların ayrılmalarının önüne geçilmesi önem taşımaktadır. Bunun sağlanması için işten ayrılma davranışına hangi etkenlerin sebep olduğunun anlaşılması ve buna uygun bir tutumun stratejik olarak takınılması elzemdir. İşten ayrılma niyetinin en genel tanımı çalışanın kendi isteği ve aldığı bilinçli karar doğrultusunda kısa vadede işinden ayrılma davranışına başvurmasıdır²⁴³. İşten ayrılma niyeti iş gören devir oranı kapsamındaki önemli öğelerden biridir. İşten ayrılma davranışının da göstergesi konumundadır. İş gören devir hızı parametresi işten ayrılmaların sık yaşandığını gösterir. Yüksek olması durumunda çalışanlar kısa vadeli çalışmaktadırlar ve sürekli yerlerine yenileri alınmaktadır denilebilir. Aynı zamanda çalışan sayısının zaman

²⁴³ Füsun Bulutlar, Ela Ü. Öz, "Kurumdan Ayrılma Niyetini Etkileyen Unsurlar: İşe Bağlılık ve Kurumla Özdeşleşme", *17. Ulusal Yönetim ve Kongresi 21-23 Mayıs*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 2009, s. 454.

içerisindeki değişimleri konusuna da ışık tutmaktadır²⁴⁴. Yüksek iş gören devir hızı görülen kurumlar birçok olumsuzlukla karşılaşmaktadır. Bu kurumlar değerli elemanlarını da kaybedebilirler. Ayrıca yeni çalışanların işe alınmasının işletmeye getirdiği eğitim ve benzeri birçok ek maliyet bulunmaktadır. Bu durum işletmenin hem karlılığını hem de verimliliğini düşürmektedir, aynı zamanda da belirsiz bir atmosfer yaratmaktadır²⁴⁵. Dolayısıyla literatürde işten ayrılmanın nedenlerini bulmak isteyen birçok çalışma bulunmaktadır bunlar kişisel faktörler olabilir; örneğin genel memnuniyetsizlik, yetersiz ücret, terfi alınamaması, yükselmenin olanaksız olması yüksek iş yükü, aşırı çalışma, diğer çalışanlarla yaşanan sorunlar, yetersiz iş güvenliği ve sağlığı önlemleri gibi. İşten ayrılmaya aynı yetersiz aidiyet hissi, yönetim ile sorun yaşanması veya işletme dışındaki etkenler de sebep olabilir²⁴⁶. Bir örgütte liderin ilişki yönelimli davranışları güven, değer, saygı ve kurmuş olduğu olumlu ilişkiler olarak sıralanmaktadır. Lider ilişki odaklı ise altında çalışanlarla kuracağı ilişkilerin olumlu olmasına dikkat etmektedir. Görev odaklı liderler bunun yerine işleri çözelgelemeye, astlarının atanmalarına, performansı takip etmeye ve denetleme yapmaya yoğunlaşmaktadır²⁴⁷. Görev odaklı liderliğin tercih edileceği durumlar belirsiz yapıdaki işlerin yapılması sırasında veya kriz koşullarının hakim olduğu durumlarda meydana gelmektedir. Uzun vadede görev odaklı liderlik kullanılması ise çalışanların işten tatmin olmamasına sebep olduğu ve örgütsel bağlılıklarını düşürdüğü belirtilmektedir. Bu durum işten ayrılmalara yol açabilmektedir. İşten ayrılma davranışına etki eden diğer bir öge ise iş tatminidir. Yaptığı işten memnun olan çalışanlar aidiyet geliştirmekte ve örgütsel bağlılık kazanmaktadır. Bryman'ın çalışmasına göre dönüşümcü liderlik uygulayan liderlerin çalışanları daha yüksek iş tatminine sahip olmakta ve örgütsel vatandaşlık gibi birçok olumlu gösterge de olumlu etkilenmektedir²⁴⁸. Bycio ve diğerleri (1995), hemşireler üzerinde bir çalışma yapmışlardır. Buna göre dönüşümcü liderlik yüksek iken hemşireler daha az işten ayrılma niyeti sergilemektedir²⁴⁹. Çalıştığı işletmelerde yönetim tarafından olumsuz davranışlara maruz kalan bireyler duygusal yönden örselenmekte, iş arkadaşlarına

²⁴⁴ Zeynep Eronat, İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim: Kobi' llerde Ampirik Bir Uygulama, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2004, s. 22, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

²⁴⁵ Bulutlar, Öz, a.g.e., s. 455.

²⁴⁶ Burcu Yılmaz, Ali Halıcı, "İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma", **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, 2 (4), Winter, 2010, s. 95.

²⁴⁷ Mahmut Özdevecioğlu, Sevgi Kanıgür, "Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri", **KMU İ.İ.B.F Dergisi**, 11 (16), Haziran, 2009, s. 54.

²⁴⁸ Seçkin Karaca, Orta Kademe Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008, s. 98. **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

²⁴⁹ Choi S. Long, Lee Y. Thean, "Relationship Between Leadership Style, Job Satisfaction and Employees Turnover Intention: A Literature Review", **Research Journal of Business Management**, 5 (3), 2011, s. 96.

karşı alaycı tutumlar takınmakta ve başarısızlık algısı yaşamaktadır. Bu duruma tükenmişlik sendromu denmektedir. Çalışanlar işlerinde geleceğine umutla bakmamakta, başarısız olduklarını düşünmekte ve bu da morallerini, motivasyonlarını düşürmektedir. Depresif ve stresli hale gelen bu bireyler çalıştıkları işi devam ettirmek istememekte ve bu durum işten ayrılmaya sebep olmaktadır²⁵⁰.

Liderlikte etkin yönetim için astlar lidere güvenmelidir. Bu güven duygusunu oluşturan faktörler ise liderin iletişim tarzı ve sergilediği tavır olmaktadır. Liderin güven oluşturabileceği temel davranma tarzı astlarla bilgi paylaşımı yapılması, karşılıklı diyalog kurulması ve astların eksikliklerinin kullanılmaya çalışılmamasıdır²⁵¹. Güvensiz bir ortam mevcut olduğunda hata yapan çalışanlar yöneticilerine karşı korku duyarlar. Bu çalışanlar risk almaktan kaçınır, tedbiri elden bırakmaz, koşulsuz itaat eder ve pasif kalarak her şeyi kabullenirler. Tersine durumda, yani güven ortamı kurulabilmişse, sinerji oluşarak performans yükselir. Dolayısıyla astlarında güven duygusu arttıran liderler daha başarılı bir yönetim göstermektedirler²⁵². Liderin konuşmalarında yalan olmadığına inanılması ve samimiyetinden şüphe duyulmaması gerekmektedir. Güven ortamının temeli budur. Güven ortamı ile lider-takipçi bağı kurulmaktadır. Bu sayede örgütsel başarı ile birlikte liderin bireysel başarısı ve kabiliyeti de artmaktadır. Zaman içerisinde güven duygusunu oluşturan lider gelecekteki başarısına zemin hazırlamaktadır²⁵³. Lider-üye davranışı güven sayesinde kurulmaktadır. Artan güven liderin daha etkili olmasını sağlamaktadır. Bu güvenin yaratılması tamamen liderin nasıl davrandığı ile alakalıdır. Güven, lider-üye davranışının geliştirilmesinde etkilidir. Güvenin artırılması aynı zamanda liderin etkinliğini de arttırmaktadır. Dolayısıyla liderin güven inşası nasıl davrandığı ve bu davranışların nedenleri ile ilgilidir. Araştırmalara göre organizasyonel etkinliği etkileyen en önemli faktör liderin güven artırma çalışmaları olmaktadır²⁵⁴. Lider iletişimi sağlıklı bir şekilde inşa ettiğinde güven duygusu oluşacaktır. Sağlıklı iletişim liderin öncelikle takipçilerin söyleyeceklerini dinlemesi ile başlamaktadır. Daha sonra ihtiyaç duyulan mesajlar aktarılır. Bu da interaktif bir iletişim süreci anlamına gelmektedir. Önce karşı tarafın beklentileri anlaşılır ve onlardan beklenenler bunun ardından anlatılır. Lider diğerlerinin nasıl bir yardıma ihtiyacı olduğunu, hangi zorluklarla karşılaştığını, amaçlara ulaşmakta onlara neyin katkı sağlayacağını

²⁵⁰ Ergun D. Özler, vd., "Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, 22, 2008, Aralık, s. 1.

²⁵¹ Deniz Börü, Begüm Günşener, "Liderlik Tarzının Çalışanın İş Tatmini ile İlişkisi ve Lidere olan Güvenin Bu İlişkideki Rolü", **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 23 (1), 2005, s. 142.

²⁵² Jure Kovac, Manca Jesenko, "The Connection Between Trust and Leadership Styles in Slovene Organizations", **JEEMS**, 1, 2010, s. 11.

²⁵³ David Mineo, "The Importance of Trust in Leadership", **Research Management Review**, 20 (1), 2014, s. 1.

²⁵⁴ Kovac, Jesenko, a.g.e., s. 12.

belirlemek için uğraşmalıdır. Bütün bunlar yapıldıktan sonra beklenenler açıklanabilir²⁵⁵. Organizasyon içerisinde güven duygusunu yeterince oluşturamamış liderler insanları yönetmede etkin olamayabilirler. Birçok görüşe göre güven karşılıklı bir duygudur. Yani astlar lidere güvendiği gibi lider de astlarına güvenebilmelidir²⁵⁶. Güven oluşturulması örgütsel iletişimi de güçlendirmektedir. Günümüzdeki kısa vadeli iş ilişkilerinde de iş tatmini güven sayesinde oluşturulmaktadır. Güçel vd.²⁵⁷, 178 katılımcı ile birlikte gerçekleştirdikleri çalışmada etik liderlik, örgütsel güven ve iş tatmini konularına eğilmişlerdir. Çalışma sonuçlarına göre etik liderlik örgütsel güven ve iş tatminini etkilemektedir. Bunun yanı sıra iş tatmini ile etik liderlik arasında örgütsel güven aracı gibi görülmektedir²⁵⁸. Börü²⁵⁹'ye göre liderlerde güvenilirlik özgüven, yardımseverlik, uyumluluk, açıklık, dürüstlük, sevecenlik, tutarlılık, bilgililik ve dedikodudan uzak durma nitelikleri sayesinde gerçekleşmektedir. Eğer lider ile ast arasında bir güven ilişkisi oluşturulmuşsa astların performansı bekleneni aşmaktadır. Ast-lider arasındaki güven ilişkisi, beklentilerde kötüye kullanma oluşmayacağı inancını oluşturacaktır ve taraflar arasında mental bir bağ oluşacaktır²⁶⁰. Börü²⁶¹'nin 152 katılımcılı çalışmasında dönüşümsel liderliğin etkileşimsel liderliğe göre güven duygusuna daha çok katkı yaptığı bulunmuştur²⁶². Sürdürülebilir liderliğin oluşması için örgütteki elemanlar iş arkadaşlarına güvenmeli ve kurumsal iş tatmini oluşmalıdır. Modern yönetim uygulamalarında güvene bakıldığında ise tekdüze ve Makyavelist bir liderlik biçiminde modern yönetimin köşe taşları olan takım oluşturmanın, insana odaklanan anlayışın gerektiği önemi görmediği söylenebilir. Sürdürülebilir liderlikte hem diğer çalışanlara hem lidere güvene gereken önemin verilmesi gerekmektedir²⁶³.

Bu araştırmada liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ve örgütsel güvenin aracı rolü turizm sektörü kapsamında araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre turizm sektöründe örgütsel güven, liderlik ve işten ayrılma niyeti orta düzeydedir. Bunun yanında demografik özelliklerin bu değişkenleri etkilemediği ortaya konulmuştur. Liderlik tarzlarının örgütsel güveni anlamlı ve pozitif biçimde etkilemesi, her sektörde olduğu gibi turizm sektöründe de liderliğin önemini ortaya

²⁵⁵ Sinan Ünsar, *Leadership and Communication A case from Glass, Textile and Apparel Sector in Turkey*, Springer, Almanya, 2014, s. 57.

²⁵⁶ Sharon O'Shea, "The Changing Composition Off Leadership", *Financial Executive*, 2000, s. 35.

²⁵⁷ Cem Güçel, vd., "The Relationship of the Ethical Leadership Among The Organizational Trust, Affective Commitment and Job Satisfaction: Case Study of A University", *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 4 (2), 2012, s. 101.

²⁵⁸ Güçel, vd., a.g.e., s. 107.

²⁵⁹ Börü, Günşener, a.g.e., s. 135.

²⁶⁰ Börü, Günşener, a.g.e., s. 143.

²⁶¹ Börü, Günşener, a.g.e., s. 145.

²⁶² Börü, Günşener, a.g.e., s. 150.

²⁶³ Serene Dalati ; Jurgita Raudeliūniene ; Vida Davidaviciene, "Sustainable Leadership, Organizational Trust on Job Satisfaction: Empirical Evidence from Higher Education Institutions in Syria", *Business, Management and Education*, 15 (1), 2017, s. 14.

koymaktadır. Bunun yanında liderlik ile beraber örgütsel güven arttığında; işten ayrılma niyeti de azalmaktadır. Araştırmanın kapsamı İstanbul ilinin Beşiktaş ilçesi ile sınırlıdır. Liderlik davranış tarzlarının örgütsel güven ve işten ayrılma eğilimlerine nasıl etkiğinin araştırılması diğer şehir ve ilçelerde de yapılabilir.



KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AKDEMİR Ali, *Vizyon Yönetimi*, Bayrak Mat. Ltd. Şti, İstanbul, 2008.
- AKIŞ Yeşim Toduk, *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 2004.
- ARKONAÇ Sibel, *Grup İlişkileri*, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 1993.
- ARNOLD Hax ve NICHOLAS Majluf, *Strategic Management: An Integrative Perspective*, Prentice Hall, New Jersey, 1984.
- ASNA Alaeddin, *Bankacılar İçin Halkla İlişkiler Bilgisi*, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayını, Ankara, 1988.
- AŞAN Öznur ve AYDIN Eren Miski, *Örgütsel Davranış*, Arıkan Yayıncılık, Ankara, 2006.
- ATAMAN Göksel, *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2002.
- AYDIN Mustafa, *Eğitim Yönetimi*, Hatipoğlu Yayınları, Ankara, 1994.
- BALTAŞ Zuhal, *Kurum İçi Koçluk*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2011.
- BARTLETT Kenneth, The relationship between training and organizational commitment in the health care field. *Doctoral dissertation*, University of Illinois at Urbana-Champaign, Urbana, 1999.
- BASS Bernard, *Stadgil's Handbook of Leadership*, The Free Press, New York, 1981.
- BİRDAL İlker ve AYDEMİR Nilgün, *Yönetim Teorileri*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1992.
- BOZLAĞAN Recep, *Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler*, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2005.
- BROMILEY Philip ve CUMMINGS L.arry, The organizational trust inventory (OTI). R. M. Kramer, T. R. Tyler içinde, *Trust in organizations* Sage, Thousand Oaks, 1996.
- BUDAK Gönül, *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir, 2004.
- BULUTLAR Füsun ve ÖZ Ünler, Kurumdan Ayrılma Niyetini Etkileyen Unsurlar: İşe Bağlılık ve Kurumla Özdeşleşme. *17. Ulusal Yönetim ve Kongresi 21-23 Mayıs*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 2009.
- BUMİN Birol, *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi*, Bizim BüroYayınevi, Ankara, 1990.

- CAN Halil , *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara,1994.
- CEYLAN Adnan, *Yönetimde İnsan ve Davranış*, Kuşak Matbaası,İstanbul,2014.
- CHRISTENSEN Clayton , *The innovator's dilemma: When new Technologies cause great firms to fail*, Harvard Business School Press, Boston. MA,1997.
- ÇELİK Vehbi, *Eğitimsel Liderlik*, Pegem Yayıncılık,Ankara,2000.
- DALOĞLU Mehmet , *Türk Silahlı Kuvvetlerinde İş gücü Devri: İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Ayrılma İsteği Çerçevesinde Bir İnceleme*, Başkent Üniversitesi, Ankara,2002
- DAVIS Keith, *Human Behavior at Work*, McGraw Hill Book Co, USA,1972.
- EĞRİBOYUN Dursun, *Çok Faktörlü Liderlik Uygulamaları Ve İş Doyumu*, Etki Yayınları, İzmir,2015.
- ERDOĞAN İlhan,*İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul,1991.
- EREN Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul,1991
- EREN Erol,*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*,Beta Yayıncılık, İstanbul,2015.
- GABARRO John, *The Dynamics of Taking Charge*,Harvard Business School Press, Boston,1987.
- GENÇ Nurullah ve HALİS Muhsin, *Kalite Liderliği*, Timaş Yayınları, İstanbul,2006.
- GREENLEAF Robert,*The Servant as Leader, A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*,1977
- GÜNEY Salih, *Yöneten ve Yönetilen Açısından Disiplin ve Moral, 21.yy da Liderlik Sempozyumu Bildirileri Kitabı*, DHO Matbaası, İstanbul,1997.
- GÜNEY Salih, *Davranış Bilimleri*,Nobel Yayın Dağıtım, Ankara,2009.
- GÜNGÖR Tarık, *Değişen Koşullarda Örgütsel Verimlilik ve İnsan Kaynaklarını Geliştirme Yönetimi, 1. Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu Bildirileri-II*, KHO Matbaası, Ankara,1995
- HALİS Muhsin, *Liderlik ve Etkileme*, Orion Yayınevi, Ankara,2007
- HAMMER Michalel ve CHAMPY James, *Değişim Mühendisliği*,Sabah Kitapları, İstanbul,1997.
- HAX Arnoldo ve NICHOLAS Majluf, *Strategic Management: An Integrative Perspective*, Prentice Hall, New Jersey,1984.
- HELMS Marilyn, *Encyclopedia of management* ,Thomson Gale, USA,2006.

- HREBINIAK Lawrence ve JOYCE William, *Imelenenting Strotegy*, Mc Millan Publishing Company, New York, 1984.
- HUSE Edgar, *Management*, West Publishing Co, 1982
- KATZ Daniel ve KHAN Robert, *The Social Psychology of Organizations*, Wiley Inc, New York, 1978.
- KEÇEÇİOĞLU Tamer, *Liderlik ve Liderler*, Okumuş Adam Yayınları, İstanbul, 2003.
- KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım. İstanbul, 2005.
- KOTLER John, *Değişimi Yönetmek*, MESS Yayınları, İstanbul, 1991.
- KOUZES James ve POSNER Barry, *The Leadership Challenge*, Jossey-Bass, San Francisco, 1995.
- KUTANİS Rana Özen, *Örgütlerde Davranış Bilimleri (Ders Notları)*, Adapazarı, Yayıncılık, Sakarya, 2009.
- MISHRA Aneil, Organizational Responses to Crisis: the Role of Trust. R. M. Kramer, R. T. Tyler içinde, *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage Publications. London, 1996.
- MOBLEY William, *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*, Reading, MA, Addison-Wesley, 1982.
- NORTHOUSE Peter, *Leadership: Theory and Practice*, Sage Publications, London, 2004.
- ONARAN Oğuz, *Örgütlerde Karar Verme*, Sevinç Matbaası, Ankara, 1975.
- ÖZDEN Yüksel, *Eğitimde Yeni Değerler Eğitimde Dönüşüm*, Pegem Akademi, Ankara, 2013.
- ÖZTÜRKÇÜ Abdulkerim, *Kul Liderlik, Bir Şahsiyet İnşa Modeli*, Karma Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 2015.
- PRICE James, *The Study of Turnover*, Jowa State Univercity Press, Ames, 1977.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TÜZ Melek, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001.
- SADULLAH Ömer, *Liderlik Tarzları, 21.yy'da Liderlik Bildirileri Kitabı*, DHO Matbaası, İstanbul, 1997
- SHAW Robert Bruce, *Trust in Balance: Building Successful Organizations on Result, Integrity and Concern*, Jossey-Boss Publishers San Francisco, 1997.
- STRONER James ve FREEMAN Edward, *Management*, Prentice Hall International Inc, New Jersey, 1992.

- ŞİMŞEK Mehmet Şerif ve AKGEMCİ Tahir, ÇELİK Adnan, *Davranış Bilimlerine Giriş Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2014.
- TABAK Akif, *Lider ve Takipçileri*, Asil Yayınları, Ankara, 2005.
- THOMAS Mark, *Gurus On Leadership*, Thorogood Publishing, USA, 2006.
- TOSUN Kemal, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta A.Ş., İstanbul, 1992.
- TÜRKMEN İsmail, *Yönetim Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik*, MPM Yayını, Ankara, 1996.
- TÜZÜN İdris, *Hizmetkar Liderlik Modeli*, Süeda Yayıncılık, İstanbul, 2013.
- ÜNSAR Sinan, *Leadership and Communication A case from Glass, Textile and Apparel Sector in Turkey*, Springer, Almanya, 2014.
- WALKER James, *Human Resource Planning*, Mc Graw-Hill Book Co, New York, 1980.
- WILLIAMS Michael, *Leadership For Leaders*, Thorogood Publishing, USA, 2005.
- YILMAZER Aydın ve EROĞLU Cemal, *Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.
- YUKL Gary, *Leadership In Organizations*, Prentice Hall Publication, New Jersey.
- ZEL Uğur, *Liderlik Teorileri ve Araştırmaları*, K.H.O. Matbaası, Ankara, 1996.
- ZEL Uğur, *Kişilik ve Liderlik*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001

MAKALELER

- AKAN Durdağı ve YALÇIN Sinan, Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, 6(11), 2015, 126-141.
- AKYÜZ Bülent ve EREN Müfide Şule. Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Teorik Bir Çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2), 2013, 191-205.
- ALEXANDER Jeffrey ve BLOOM Joan , NUCHOLS Beverly. Nursing Turnover and Hospital Efficiency: An Organization-Level Analysis. *Industrial Relations*, 1994, 33, 505-520.
- ARNOLD Hugh ve FELMAND Daniel, A Multivariate Analysis of the Determinants of job Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 1992, 350-360.
- ARSLAN Mehmet Metin, Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları, *Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi*, 5(2), 2009, 274-288.

- ASUNAKUTLU Tuncer, Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (9), 2002,1-13.
- AVOLIO Bruce ve BASS Bernard , JUNG Dong, Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 1999, 441–462.
- BAKAN İsmail ve 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*, 2010, 12(19).
- BAKAN İsmail ve DOĞAN İnci Fatma, Hizmetkar Liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2(2), 2012,2-15.
- BARNES Louis, Managing the paradox of organizational trust. *Harvard Business Review*, 1973,107-116.
- BEKTAŞ Çetin, Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler, *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(7), 2016, 44-57.
- BÖRÜ Deniz ve GÜNŞENER Bülent, Liderlik Tarzının Çalışanın İş Tatmini ile İlişkisi ve Lidere olan Güvenin Bu İlişkideki Rolü. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 2005,135-156.
- BRADLEY Wright ve DONALD Moynihan , SANJAY Pandey, Pulling the Levers: Transformational Leadership, Public Service Motivation, and Mission, Valence. *Public Administration Review*, 72(2), 2011,207-215.
- BRIEF Aethur ve ALDAG Ramon. Antecedents of Organizational Commitment Among Hospital Nurse, *Work and Occupations*, 7(2), 1980, 220-222.
- CHENEY George. On various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification, *Communication Monographs*(50), 1983,342-362.
- COTTON John ve TUTTLE Jeffrey, Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research, *The Academy of Management Review*, 11(1), 1986,55-70.
- ÇAKINBERK Arzu ve DERİN Neslihan , GÜN Gül, Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Açısından İşgören Devir Hızının Analizi: Kapadokya Bölgesi Örneği, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(36), 2011, 252-272.
- ÇAKIR Özlem, İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği. *Çalışma ve Toplum*, 1(12), 2007,117-140.
- ÇEKMECELİOĞLU Hülya,Gündüz, Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 2005, 23-39.

- ÇELİK Mazlum ve TURUNÇ Ömer, BEĞENİRBAĞ Memduh, Örgütsel Performansın Sağlanmasında Örgütte Güven, Tükenmişlik ve Kişiler Arası Çarpıklığın Rolü, *Cag University Journal of Social Sciences*, 8(1), 2011, 1-29.
- ÇELİK Sabri ve ERYILMAZ Fahri, Öğretmen Algılarına Göre Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri (Ankara İli Örneği). *Politeknik Dergisi*, 9(4), 2006, 209-223.
- DALATI Serene ve RAUDELIUNIENE Jurgita ,DAVIDAVICIENE Vida, Sustainable Leadership, Organizational Trust on Job Satisfaction: Empirical Evidence from Higher Education Institutions in Syria. *Business. Management and Education*, 15(1), 2017,14-27.
- DEMİR Cengiz, Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma, *Ege Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 12(3), 2011, 45-67.
- DEMİRCAN Nigar ve CEYLAN Adnan. Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 2003, 139-150.
- DESS Gregory ve JASON Shaw, Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of Management Review*, 26(3), 2001,446-456.
- DİRKS Kurt ve FERRİN Donald, Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice, *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 2002,611–628.
- DURUKAN Serap ve AKYÜREK Çağdaş , COŞKUN, Erdal, Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Güven, Güçlendirme ve Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 2010, 411-434.
- EREN Selim ve HAYATOĞLU Özgür, Etik İklimin Satış Elemanlarının İş Tutumlarına Ve İş Performanslarına Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14), 2011, 109-128.
- ERGUN Derya ve ATALAY Ceren, ŞAHİN Meltem, Mobbing’in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(22), 2008,1-27.
- GÜÇEL Cem ve TOKMAK İsmail, TURGUT Hakan, The Relationship of the Ethical Leadership Among The Organizational Trust, Affective Commitment and Job Satisfaction: Case Study of A University. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 4(2), 2012,101-110.
- GÜL Hasan ve OKTAY Ercan , GÖKÇE Hakan, İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*(15), 2008,1-11.
- HALİS Muhsin ve GÖKGÖZ Gülsüm, YAŞAR Özlem, Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, *Sosyal Bilimler Dergisi*(17), 2007,187-205.

- HARDIN Russell, Trustworthiness, *Ethics*, 1996, 107(1), 26-42.
- HELLMAN Chan, Job Satisfaction and Intent to Leave, *Journal of Social Psychology*, 137(12), 1997, 67-80.
- HETTONEN Kaisa ve BLOMQUIST Kirsimarja, Managing Distance In A Global Virtual Team: The Evlotion Of Trust Through Technology-Mediated Relational Communication. *Strategic Change*(14), 2005,107-119.
- HIRSCHFELD Robert ve SCHMITT Leigh , BEDEIAN Arthur, Job-Content Perceptions, Performance-Reward Expentancies, and Absenteeism Among Low-Wage Public Sector Clerical Employees. *Journal of Business and Psychology*, 2002, 16(4), 553-564.
- HOPEN Deborah, The Changing Role and Practices of Successful Leaders, *The Journal For Quality & Participation*, 2010, 33(1), 4-9.
- JACKOFSKY Ellen, Turnover and Job Performance: An Integrated Process Model. *Academy of Management Review*, 1984,9(1), 74–83.
- JUDGE Timothy ve PICCOLO Ronald, Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity, *Journal of Applied Psychology*, 2004, 89, 755-767.
- KASSING Jeffrey ve PIEMONTE Nicole, Dissent Expression As An İndicator Of Work Engagement And İntention To Leave, *Journal of Business Communication*, 2012, 49(3), 237-247.
- KAYA İsmet, Türk turizm sektöründe İstihdamın temel Özelliklerinin ve sorunlarının Ücretli çalışanlar açısından coğrafi Bölgelere göre analizi, *Balikesir University The Journal of Social Sciences Institute*, 2012, 15(28), 241-257.
- KIRKPATRICK Shelley ve LOCKE Edwin, Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes, *Journal of Applied Psychology*(81), 1996, 36-51.
- ÖZDEVECİOĞLU Mahmut ve KANIGÜR Sevgi, Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. *KMU İ.İ.B.F Dergisi*, 2009, 11(16), 53-82.
- MARTIN Pakula, Management and Corrections, *Corrections Today*(61), 1999, 152-173.
- MAYER Roger ve DAVIS James , SCHOORMAN Davis, An Integrative Model of Organizational Trust, *The Academy of Management Review*, 1995, 20, 709-734.
- MEGLINO Bruce ve RAVLIN Elizabeth , ADKINS Cherly, A work values approach to corporate culture: a field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes, *Journal of Applied Psychology*(74), 1989,424-432.

- MINEO David, The Importance of Trust in Leadership, *Research Management Review*, 2014, 20(1), 1-6.
- NAWAZ Allah ve KHAN Ahmed , KHAN Irfanullah, Leadership theories and styles: A literature review, *Journal of Resources Development and Management*, 2016,16, 1-12.
- ONGORI Henry, A review of the literatüre on employee turnover, *African Journal Of Business Management*, 2007,51-59.
- O'SHEA Sharon, The Changing Composition Off Leadership, *Financial Executive*, 2000, 35-47.
- ÖKTEM M. Kemal, Örgütsel Liderlik: Ohio Araştırmaları ve TODAİE'de Bir Uygulama, *Amme İdare Dergisi*, 26(2), 1993,95 – 117.
- ÖZLER Derya ve ATALAY Ceren , ŞAHİN Meltem, Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2010, 2(2), 47-57.
- PODSAKOFF Philip, MACKENZIE Scott ve MOORMAN Robert, FETTER Richard. (). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors, *Leadership Quarterly*(1), 1990,107-142.
- POLAT Mustafa ve MEYDAN Cem Harun, Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1), 2009,145-172.
- REINKE Sandra ve BALDWIN Norman, Is Anybody Listening? Performance Evaluation Feedback in the U.S., Air Force. *Journal of Political and Military Sociology*, 29(1), 2001,160-176.
- GRIFFETH Rodger ve HOM Peter , GAERTNER Stefan, A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for The Next Millennium, *Journal of Management*, 2000,26, 463-474.
- SAMAD Sarminah, Predicting Turnover Intentions: The Case of Malaysian Government Doctors, *The Journal of American Academy of Business*, 2006, 8(2), 113-119.
- SHOCKLEY Pamela ve ELLIS Kathleen, WINOGRAD Gaynelle, Organizational Trust: What It Means, Why It Matters. *Organization Development Journal*(18), 2000, 35-48.
- STEERS Richard, Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administtative Science Quarterly*(22), 1977,46-56.
- STOONER Charles ve HARTMAN Richard, Team Building: Answering Tough Questions, *Business Horizons*, 1993, 70-78.

- TAN Hwee Hoon ve TAN Christy, Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization, *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 2000,241-260.
- TAŞ Ali ve ÇELİK Kazım , TOMUL Ekber, Yeni İlköğretim Programlarının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2007,22(2), 85-98.
- TAŞ Yıldız Feryat ve AKSU Ali, Toplam Kalite Yönetimi Ve Stratejik Liderlik. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2011, 3(2), 355-356.
- TAŞKIN Feyza ve DİLEK Roşan, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 2010, 37-46.
- KOVAC Jure ve JESENKO Manca, The Connection Between Trust and Leadership Styles in Slovene Organizations, *JEEMS*(1), 2010,9-33.
- McBEY Kenneth ve KARAKOWSKY Leonard, Examining Sources of Influence on Employee Turnover in the Part-Time Work Contest. *Career Development International*, 6(1), 2001,29-40.
- TENGİLİMOĞLU Dilaver, Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 2005,7-8.
- TUNA Muharrem, Personel Devir Oranı Analizi: Ankara'da Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2007,18(1).
- TÜZÜN İpek Kalemci, Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2007,93-118.
- WHITENER Ellen ve BRODT Susan , KORSGAARD Audrey , WERNER Jon, Managers As Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *The Academy of Management Review*, 23(3), 1998,513-530.
- YILMAZ Burcu ve HALICI Ali, İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2(4), 2010, 95-107.

TEZLER

- AKSOY Seval, Etik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2012,(**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).
- CANBOLAT Serhat Gökhan, Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, Çedaş Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz), T.C. Hitit

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum, 2016(**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

ÇİNTAY Hakan, Meslek Liselerinde Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algıları, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir,2013(**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

ENGİZEK Sevda, Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Çalışanlar Açısından Algısı, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş,2011(**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

ERONAT Zeynep ,İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim: Kobi' lerde Ampirik Bir Uygulama, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ankara,2004(**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

GRIGG Sandra, The Impact of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intent to Leave on Employee Retention: An Investigation Within the Child Care Industry, Capella University, USA,2009(**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

GÜREL Gözde, Örgütsel Öğrenme, Dönüşümcü Liderlik, Pazar Yönlendirmesi ve Örgütsel İnovasyonun Firma Performansı Üzerine Etkilerinin Analiz, İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,2011(**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

GÜVERCİN Adem, İşletmelerde İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2015(**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

KARACA Seçkin, Orta Kademe Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,2008(**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

KASİL Nagehan, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki,Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum,2010(**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

KOCA Ayşenur, İnşaat Sektöründeki Yöneticilerin Liderlik Yaklaşımları,İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul,2001(**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

TOKGÖZ Emrah, Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Balıkesir,2012(**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

TÜRKER Elif,Bankacılık Sektöründe Çalışanların Stres Düzeyi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkisi,Marmara Üniversitesi, İstanbul,2013(**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

TEREKLİ Gözde, Örgütsel Güven Boyutları ve İş Tatmini İlişkisi: Tekstil İşletmesinde Bir Araştırma, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir,2010(**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

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

İNTERNET KAYNAKLARI

ELLOY David, EVERETT James ve FLYNN Randolp, Multidimensional Mapping of the Correlates of Job Involvement, Canadian Journal of Behavioral Science, 43, 57. http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3717/is_199501/ai_n8726804, (Erişim Tarihi: 27.02.2019).

KILINÇ Sevda Kangal, Nlphaber, //www.nlphaber.com/nlphaber-yazarlar-268/liderlik-modelleri.html, (Erişim Tarihi: 27.02.2019).

TEKİN Yasemin ve EHTİYAR Rüya, Journal of Yaşar University, http://journal.yasar.edu.tr/wpcontent/uploads/2012/10/6.yasemin_tekin.pdf, (Erişim Tarihi: 27.02.2019).

YETİMOĞLU Selin, Dünya Geneline En Yaygın 10 Liderlik Stili, <https://selinyetimoglu.com/2014/06/09/dunya-genelineen-yaygin-10-liderlik-stili/>, (Erişim Tarihi: 27.02.2019)

EKLER

Ek A. Anket Soruları

Yöneticimiz;	Her zaman	Çoğunlukla	Ara sıra	Nadiren	Hiç
emir vererek sorun çözmeyi tercih eder.					
karar alma yetkisine sahip tek kişidir.					
güç kaynağı olarak cezayı kullanır.					
için önemli olan verimliliklerdir.					
kendisine bağımlı olunmasından zevk alır.					
çalışanlar yöneticiye karşı güvensizdirler.					
yetki devrine karşıdır.					
yönetim tarzı ile çalışanların yaratıcılığını sınırlar.					
çalışanları yakından takip eder.					
eleştirilmeyi sevmez.					
çalışanları karar alma sürecine katar					
çalışanlarla iş birliği yapar.					
iletişim kanallarını açık tutar.					
çalışanların bilgi ve becerilerine önem verir.					
çalışanların niteliklerine uygun sorumluluk verir.					
çalışanlara yaratıcılıklarını ortaya çıkarma fırsatı verir.					
aşt ile üst arasında sıcak ilişki kurar.					
çalışanların moralini yükseltecek bir çalışma ortamı oluşturur.					
sorun çözen çalışanın gurur duymasını sağlar.					
bilgiyi okulun öğeleriyle paylaşır.					
kurum içerisinde çatışma çıkmasından korkmaz.					
yetkiyi alt kademelere aktarır.					
gücünü yetkisiyle birlikte astlarından alır.					
amaçların açık ve anlaşılır olması için çalışmaz.					
çalışanların motive olmaları için çaba harcamaz.					
çalışanlar kendi kendilerini motive ederler.					
tüm inisiyatif çalışana bırakılmıştır.					
işle ilgili bir şey sorulduğunda ancak görüş bildirir.					
ceza ve ödül sistemini kullanmaz.					
grubun aldığı kararları uygular.					
yetkilerin nerdeyse tamamını astlara aktarmıştır.					
grubun çalışmalarına katılmaz.					
okulumuzda yaratıcılığın gelişmesine katkıda bulunur.					
kendini grubun üyelerinden biri olarak görür.					
çalışanların yöneticiye güvenmelerini sağlar.					

<u>çalışanlar yöneticiye bağlılık duymasını sağlar.</u>					
<u>çalışanları örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinin önemine inandırır.</u>					
<u>izleyenlerin değişimi gerçekleştirmelerini sağlar.</u>					
<u>farklı ve yeni bakış açısıyla problemlere çözüm bulabilir.</u>					
<u>Yöneticimizin örgütsel vizyon oluşturma yeteneği çalışanlar tarafından kabul edilir.</u>					
<u>çalışan desteğini sağlayabilmek için çalışanı güdüleme yollarını bilir.</u>					
<u>düşünce ve eylemleriyle çalışanları yönlendirir.</u>					
<u>büyük beklentiye sahiptir.</u>					
<u>aştlarıyla bireysel olarak ilgilenerek onlara danışmanlık yapar.</u>					
<u>okulumuzu yeniden yapılandırmak için çaba harcar.</u>					
<u>değişimi gerçekleştirecek kişiler için öğrenme fırsatları sağlar.</u>					
<u>okulda adil bir güç paylaşımı sağlar.</u>					
<u>bürokratik engellerden kurtuluşu gerçekleştirir.</u>					
<u>her türlü değişime duyarlı esnek kararlar alır.</u>					
<u>yetkilerini daha çok çaba harcayan çalışanları ödüllendirmede kullanır.</u>					
<u>süregelen işlerin etkin gerçekleştirilmesi için çalışır.</u>					
<u>çalışanların yenilikçi yönleriyle ilgilenmez.</u>					
<u>geçmişle bugünü bağdaştırmaya çalışır.</u>					
<u>yararlı gelenekleri gelecek nesillere bırakma eğilimindedir.</u>					
<u>gereksinimlerimizi karşılamaya çalışır.</u>					
<u>uzun dönemli görüş açısı yoktur.</u>					
<u>okul etkililiği ile ilgilenir.</u>					
<u>sorumlulukları dağıtır.</u>					
<u>karar almaktan kaçınır.</u>					

Aşağıda belirtilen özelliklerinizle ilgili olarak yer alan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı lütfen belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Bu işyerinde önümüzdeki yıllarda da çalışmak isterim.					
Önümüzdeki yıllarda başka bir işyerinde çalışmayı düşünüyorum.					

Önümüzdeki 5 yıl içinde bu işyerinden ayrılmayı istemiyorum.					
Diğer yerlerde iş bulma olanağım olup-olmadığını bakıyorum.					
Sık sık işten ayrılmayı düşünüyorum.					

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Yöneticimin işiyle ilgili konularda yeterli düzeyde bilgili ve becerikli olduğuna güveniyorum.					
Yöneticimin işiyle ilgili doğru kararlar alacağına güveniyorum.					
Yöneticimin işiyle ilgili görevlerini tam yapacağına güveniyorum.					
Yöneticimin verdiği sözleri tutacağına güveniyorum.					
Yöneticimin söyledikleri ve yaptıkları birbiriyle tutarlıdır.					
Yöneticim yardıma ihtiyacımız olduğunda destekleyici ve yardımseverdir.					
Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna güveniyorum.					
Yöneticime işimle ilgili herhangi bir şeyi kolayca söyleyebiliyorum.					
Yöneticime işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceği konusunda güveniyorum.					
Yöneticim çalışanlarla ilgili karar ve prosedürlerde fikrimizi alıyor.					
Çalıştığım yerde herhangi bir zorlukla karşılaşsam çalışma arkadaşlarımdan yardım edeceklerine güvenirim.					
Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna işlerini en iyi derecede yapacaklarına güvenirim.					
Birlikte çalıştığım arkadaşlarım yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yapıyorlar.					
Dikkat isteyen işlerde arkadaşlarımdan işimi zorlaştırmayacağına güvenirim.					
Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna işlerinde uzman oldukları için güveniyorum.					
Çalıştığım şirket her zaman adil davranıyor.					
Çalıştığım şirket verdiği vaatleri yerine getiriyor.					
Çalıştığım şirket ihtiyacım olduğunda destek olmuyor.					
Çalıştığım şirketin çalışanlara karşı dürüst olduğuna inanıyorum.					
İşini iyi yaparsam çalıştığım şirket beni ödüllendirir ve destek olur.					
Çalıştığım şirket sorunlarımla ilgilenmiyor.					
Çalıştığım şirketin çalışanlarla ilgili politikalarına güvenirim.					