



ANKARA

HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**LİDERLİK TARZLARININ BAĞLILIK, TATMİN VE İŞTEN
AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN
ARACILIK ROLÜ: YİYECEK VE İÇECEK DEPARTMANLARI
ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Alev SÖKMEN

Tez Danışmanı

Prof. Dr. İrfan YAZICIOĞLU

DOKTORA TEZİ

**GASTRONOMİ VE MUTFAK SANATLARI ANABİLİM DALI
GASTRONOMİ VE MUTFAK SANATLARI BİLİM DALI**

NİSAN 2021



**LİDERLİK TARZLARININ BAĞLILIK, TATMİN VE İŞTEN AYRILMA
NİYETİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ARACILIK ROLÜ:
YİYECEK VE İÇECEK DEPARTMANLARI ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE
BİR ARAŞTIRMA**

Alev SÖKMEN

**DOKTORA TEZİ
GASTRONOMİ VE MUTFAK SANATLARI ANABİLİM DALI
GASTRONOMİ VE MUTFAK SANATLARI BİLİM DALI**

**ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

NİSAN 2021

ETİK BEYAN

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

(İmza)

(Alev SÖKMEN)

(21/04/2021)

LİDERLİK TARZLARININ BAĞLILIK, TATMİN VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE
ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ARACILIK ROLÜ: YİYECEK VE İÇECEK
DEPARTMANLARI ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

(Doktora Tezi)

Alev SÖKMEN

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Nisan 2021

ÖZET

Günümüzde tüm sektörlerde yaşanan hızlı gelişmeler ve artan rekabet baskısı, hizmet sektöründe ve özellikle yiyecek ve içecek bağlamında kendini göstermiş ve bireyin satın alma sürecinde en önemli unsur olan çalışan faktörünün, dolayısıyla da örgüt-çalışan ve yönetici-çalışan ilişkilerinin buna göre yeniden düzenlenmesini bir zorunluluk hâline getirmiştir. Bu kapsamda çalışan performansı yardımıyla müşterinin elde tutulması ve satışların artırılması mümkün gözükmemektedir. Bu bağlamda yapılan bu çalışmada “otel işletmelerindeki yiyecek ve içecek çalışanlarının algıladıkları liderlik tarzlarının onların tatmin, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyetleri üzerinde ne ölçüde etkili olduğunun ortaya konulması, ayrıca bu etkide algılanan örgütsel güven ortamının aracı etkiye sahip olup olmadığının da belirlenmesi amaçlanmıştır”. Bu amaçla öncelikle geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ve daha sonra hipotezleri test etmek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Basit Regresyon Analizi sonuçlarına göre hem araçsal hem de katılımcı liderlik; örgütsel güveni, duygusal bağlılığı, iş tatminini anlamlı ve pozitif; işten ayrılma niyetini anlamlı ve negatif olarak etkilemektedir. Örgütsel güven, duygusal bağlılığı ve iş tatminini anlamlı ve pozitif; işten ayrılma niyetini anlamlı ve negatif olarak etkilemektedir. Çoklu Regresyon Analizi sonuçlarına göre; hem araçsal hem de katılımcı liderliğin duygusal bağlılığa; iş tatminine; işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü vardır.

Bilim Kodu : 1154

Anahtar : Liderlik Tarzları, Bağlılık, Tatmin, İşten Ayrılma Niyeti, Güven, Yiyecek ve İçecek
Kelimeler İşletmeleri

Sayfa : 103
Adedi

Tez : Prof. Dr. İrfan YAZICIOĞLU
Danışmanı

THE MEDIATOR ROLE OF ORGANIZATIONAL TRUST in the EFFECT of
LEADERSHIP STYLES TO COMMITMENT, SATISFACTION AND INTENTION TO
LEAVE: A RESEARCH in EMPLOYEES of FOOD AND BEVERAGE DEPARTMANTS

(Ph. D. Thesis)

Alev SÖKMEN

ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY

THE INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES

April 2021

ABSTRACT

Today, the rapid developments and increasing competitive pressure in all sectors have manifested themselves in the service sector, especially in the context of food and beverage, and it becomes a necessity to rearrange the employee factor, which is the most important element in the individual's purchasing process, and therefore the organization-employee and manager-employee relations accordingly have brought. In this context, it seems possible to retain customers and increase sales with the help of employee performance. In this study, which was planned to be carried out in this context, it was aimed “to reveal the effects of the leadership styles perceived by food and beverage employees in hotel enterprises on their satisfaction, affective commitment and their intention to leave, and also to determine whether the perceived organizational trust environment has a mediating effect on these ones”. For this purpose, firstly validity and reliability analyzes and then correlation and regression analyzes were performed to test the hypotheses. According to the results of Simple Regression Analysis, both instrumental and participatory leadership have a meaningful positive effect upon organizational trust, affective commitment, job satisfaction; and have a meaningful negative effect on the intention to leave. Then, organizational trust has a meaningful positive effect upon both affective commitment and job satisfaction; and also have a meaningful negative effect on the intention to leave. According to the results of Multiple Regression Analysis; organizational trust has a mediating role in the effects of both instrumental and participatory leadership upon affective commitment; job satisfaction; and the intention to leave.

Science Code : 1154

Key Words : Leadership Styles, Commitment, Satisfaction, Intention to Leave, Trust,
Food and Beverage Organizations

Page Number : 103

Supervisor : Prof. Dr. İrfan YAZICIOĞLU

İÇİNDEKİLER

Başlık	Sayfa
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xi
1. GİRİŞ	1
2. LİDERLİK TARZLARI, BAĞLILIK, GÜVEN, TATMİN ve İŞTEN AYRILMA NİYETİ ile İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE	6
2.1. Liderlik Tarzları.....	6
2.1.1. Lider ve Liderlik	6
2.1.2. Liderlik ile Yöneticilik İlişkisi.....	8
2.1.3. Liderin Güç Kaynakları	11
2.1.4. Liderlik Teorileri.....	12
2.1.4.1. Özellikler teorisi.....	13
2.1.4.2. Davranışsal liderlik teorileri.....	14
2.1.4.2.1. Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmaları	15
2.1.4.2.2. Michigan Üniversitesi çalışmaları	15
2.1.4.2.3. Likert'in sistem 1 - sistem 4 modeli	16
2.1.4.2.4. Blake ve Mouton'un yönetim ölçeği kuramı	18
2.1.4.3. Durumsal liderlik teorileri.....	19
2.1.4.3.1. Fiedler'in durumsal lider etkinliği kuramı.....	19
2.1.4.3.2. Yol-Amaç kuramı	20
2.1.4.3.3. Vroom ve Yetton'ın normatif liderlik kuramı	22
2.1.4.4. Çağdaş teori ve yaklaşımlar	23
2.1.4.4.1. Etkileşimsel liderlik.....	24
2.1.4.4.2. Dönüşümsel liderlik.....	25

2.1.4.4.3. Hizmetkâr liderlik.....	27
2.2. Örgütsel Bağlılık.....	29
2.2.1. Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık	29
2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	32
2.2.2.1. Tutumsal bağlılık.....	32
2.2.2.2. Davranışsal bağlılık.....	37
2.2.3. Örgütsel Bağlılık ile İlişkili Değişkenler	39
2.3. Örgütsel Güven.....	41
2.3.1. Güven ve Örgütsel Güven.....	41
2.3.2. Örgütsel Güven Modelleri	44
2.3.2.1. Mayer, Davis ve Schoorman modeli	44
2.3.2.2. Mishra güven modeli.....	46
2.3.2.3. Cummings ve Bromiley güven modeli.....	47
2.3.2.4. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd modeli.....	48
2.3.3. Örgütsel Güven Düzeyleri	48
2.4. İş Tatmini.....	50
2.5. İşten Ayrılma Niyeti	51
2.6. Liderlik Tarzları, Bağlılık, Güven, Tatmin ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki	52
3. LİDERLİK TARZLARININ BAĞLILIK, TATMİN ve İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ARACILIK ROLÜ: YİYECEK ve İÇECEK İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA	56
3.1. Yöntem	57
3.2. Bulgular ve Yorum	59
3.2.1. Tanımlayıcı İstatistikler	59
3.2.2. Açıklayıcı Faktör Analizi.....	64
3.2.3. Güvenilirlik Analizi	69
3.2.4. Değişkenler Arası İlişkilerin Analizi	69

3.2.5. Değişkenlerin Birbirlerine Olan Etkilerinin Analizi.....	70
4. SONUÇ ve ÖNERİLER.....	83
KAYNAKLAR.....	88
ÖZGEÇMİŞ	97
Kişisel Bilgiler.....	97



ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2. 1. Lider ve liderlik tanımları.	8
Çizelge 2. 2. Yönetici ve lider kıyaslaması.	9
Çizelge 2. 3. Lider - yönetici rolleri ve davranışları.	10
Çizelge 2. 4. Sistem 4 modeline göre liderin davranış tarzları.	17
Çizelge 2. 5. Normatif karar verme modelinde liderlik tarzları.	23
Çizelge 2. 6. Örgütsel bağlılık tanımları.	31
Çizelge 2. 7. İş tatmini tanımları.	51
Çizelge 3. 1. Frekans analizi.	60
Çizelge 3. 2. Katılımcı liderlik ölçeği için tanımlayıcı istatistikler.	61
Çizelge 3. 3. Araçsal liderlik ölçeği için tanımlayıcı istatistikler.	62
Çizelge 3. 4. Örgütsel güven ölçeği için tanımlayıcı istatistikler.	62
Çizelge 3. 5. Duygusal bağlılık ölçeği için tanımlayıcı istatistikler.	63
Çizelge 3. 6. İş tatmini ölçeği için tanımlayıcı istatistikler.	64
Çizelge 3. 7. İşten ayrılma niyeti ölçeği için tanımlayıcı istatistikler.	64
Çizelge 3. 8. Temel bileşenler matrisi.	65
Çizelge 3. 9. Temel bileşenler matrisi.	66
Çizelge 3. 10. Temel bileşenler matrisi.	66
Çizelge 3. 11. Temel bileşenler matrisi.	67
Çizelge 3. 12. Temel bileşenler matrisi.	68
Çizelge 3. 13. Temel bileşenler matrisi.	68
Çizelge 3. 14. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik katsayıları.	69
Çizelge 3. 15. Korelasyon analizi.	70
Çizelge 3. 16. Regresyon analizi sonuçları - Model 1.	71
Çizelge 3. 17. Regresyon analizi sonuçları - Model 2.	73
Çizelge 3. 18. Regresyon analizi sonuçları - Model 3.	75
Çizelge 3. 19. Regresyon analizi sonuçları - Model 4.	77
Çizelge 3. 20. Regresyon analizi sonuçları - Model 5.	79
Çizelge 3. 21. Regresyon analizi sonuçları - Model 6.	81

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Örgütsel bağlılık yaklaşımları.....	32
Şekil 2.2. Tutumsal bakış açısı.....	32
Şekil 2.3. Davranışsal bakış açısı.....	37
Şekil 2.4. Mayer, Davis ve Schoorman modeli.....	45
Şekil 2.5. Cummings ve Bromiley güven modeli.....	47
Şekil 2.6. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd modeli	48
Şekil 3.1. Araştırma modeli.....	58

1. GİRİŞ

Liderlik bireyin hayatında deneyimlenen kültürlerden toplumsal alanların bütününe değin etkisi bulunan bir kapsama sahiptir. İnsanın sosyal bir canlı olması tüm topluluklarda liderlik ihtiyacını, şartlarını ve tecrübelerini ön plâna çıkarmaktadır. Okul, işletme, ülke çapındaki tüm etkileşim alanlarında liderlik kavramı ortaya çıkmakta ve bireyin hayatını etkilemektedir. Bu sebeple Platon'dan Lao Tzu'ya, Max Weber'den Machiavelli'ye kadar birçok düşünce insanı toplumda liderliğin etkileyici gücünü ve kritik etkenlerini irdilemişlerdir. 1900'ler ve sonrasında konunun bilimsel bir zeminde ele alınması hız kazanmış ve liderlik hakkındaki ampirik araştırmalar artış göstermiştir. Daha sonraları ise liderlik kolejlerde, üniversitelerde, işletmelerde, iş yaşamında ve birçok alanda bireylerin eğitildiği ve farkındalık düzeylerinin artırıldığı bir kavram durumuna ulaşmıştır (Chandler ve Chandler,2013:13).

1970 sonrasında globalleşme, teknolojinin ilerlemesi, rekabetin artması ile beraber örgütlerde planlama, örgütlenme, yönetim, kontrol gibi temel yönetim fonksiyonlarının yanında işgörenlerin verimliliğini ve işletmenin pazar payını artırma, kâr ve maliyet optimizasyonu, farklı pazarlara açılma gibi daha stratejik amaçları başaracak liderlere ihtiyaç duyulmaya başlanmış bu durum da farklı liderlik yetkinliklerine gerek duyulmasına neden olmuştur. Liderlik terimi yeni dünyanın ihtiyaçlarına göre salt lidere değil liderin çevresindeki ve onunla etkileşim durumunda olan izleyicileri, çalışma ortamı, kültürü, denetmenleri gibi etmenleri ile birlikte açıklanmaktadır. Liderlik artık paylaşılan, stratejik, global, sosyal, kompleks ve dinamik bir paradigmadır (Avolio, 2011:421).

21. yüzyılda örgüt ve örgüt yapılanmasının öneminin artması beraberinde bir örgütün sürekliliğini sağlamasının ve rekabet gücünü artırmasının maddi varlıklardan başka insan kaynakları ile ilgili olduğu fikrini geliştirmiştir. Beklenen nitelik ve nicelikte insan kaynağının iş hayatında yaşanan değişimin hızına yetişebilmek ve çağa adapte olabilmek için tek başına yeterli olamayacağı gözlenmektedir. Bu açıdan örgütün istihdam ettiği insan kaynağının etkin yönetilmesi ve yönlendirilmesi daha fazla önemli olmaktadır (Mullins,2016:312).

Grup davranışlarını anlamada Sosyal ve Örgütsel Psikoloji alanlarının temel konularından birisi olan liderliğin kilit rol oynadığı dikkate alındığında grup performansını artırmada liderlik davranışlarının ve çalışanlarca ilgili davranışların nasıl algılandığının ne derecede önemli olduğu anlaşılmaktadır. Bu konuda gerçekleştirilen araştırmaların birçoğu bu bakış açısını

gerçekleştirmektedir (Yammarino ve Bass,1990; Judge ve Piccolo,2004; Walumbwa vd.,2011).

Bireyin hayatı aile, okul, işletme gibi birçok kurumun çatısı altında geçmektedir. Bu kurumlarda hayatının belirli dönemlerini geçiren birey başkaları ile etkileşime girerek çeşitli algılara, duygulara ve tutumlara sahip olmaktadır. Bu bağlamda tutumsal ve davranışsal yansımaları olan bağlılık kavramı kişinin başka bir bireye, nesneye, düşünceye bağlanması şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Motivasyonel açıdan bakıldığında kişinin sevgi ihtiyacından dolayı başka birine duygusal olarak bağlanması veya kendini gerçekleştirme ihtiyacından ötürü hedeflerini gerçekleştirebileceği -kariyer odaklılık perspektifinden- bir örgüte bağlanması arasında odak noktası anlamında herhangi bir farklılık bulunmamaktadır. İki durumda da kişi kendisini diğer şeyle (Örneğin, iş, insan, örgüt) özdeşleştirmektedir.

Davranış Bilimleri'nden Örgütsel Davranış'a uzanan organik süreç içerisinde analiz düzeyleri kişi, grup, takım veya örgüt olmak üzere örgütteki davranışı inceleme konusunda birçok yaklaşım geliştirilmiştir. Eklektik yapısı ile zengin bir bilgi hazinesine sahip olan davranış ekolü mikro anlamda örgütü incelerken birçok kavram ve sınıflandırma geliştirmiştir. Bunlardan birisi olan bağlılık kavramı ve ona ait çeşitli sınıflandırmalar davranışı anlama, tahmin etme ve kontrol etme akışında işletmelere ve işletme uygulamalarına işlevsellik kazandırmıştır. Son yıllardaki çalışmalarda bile bağlılıktan türetilen kavramların –aslında bu bağlamda yeni fikirlerden ziyade bağlılığın bir replikası olarak- egemenliğini devam ettirdiği görülmektedir.

Biyolojik, psikolojik ve sosyal bir varlık olan insanın yaşamını devam ettirebilmesi için çeşitli ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu gereksinimler insanların davranışlarına yön vermektedirler. Örgütlerin ontolojik dayanağı ise hem çalışanların hem de tüketicilerin giderek farklılaşan istek ve ihtiyaçlarını karşılamaktır. Çoğu zaman örgütler çalışanların beklentilerini karşılamak için kullanılan bir araç konumunda olmaktadırlar. Beklentileri karşılanan çalışanların örgüt içerisinde olumlu davranış sergileyebileceği kabul edilmektedir (Meyer ve Allen,1997:15). Bu açıdan bireyin örgüte uyumu ve duygusal durumları literatürde örgütsel bağlılık kavramının önemini artırmaktadır. İnsana odaklanan ve insanı merkeze alan yaklaşımların işletmelerde öneminin anlaşılmasıyla insanlar arası ilişkilere dayanan yeni kavramlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu değişimle beraber çalışanın örgütün amaçlarını kabullenmesi, bu doğrultuda çalışması, bulunduğu işletmede tatmin ve kalma isteği duyması, bir başka deyişle örgüt ile çalışan arasında kurulan bağ yani örgütsel bağlılık kavramı önemli bir konuma yükselmiştir.

İnsanlar neden güvenir? Neden güvenme ihtiyacı duyarlar? Nasıl güvenirler? Bazı araştırmacılara göre güven içgüdüselidir ve avcı-toplayıcı toplumların yiyeceklerini paylaşma isteğinden evrilmiştir. Bazılarına göre kimlik oluşturmak, arkadaşlık kurmak ve kişisel çıkarlara ulaşmak için bir araç; kimilerine göre ise cezalandırmadan korkan insanların tehditlere karşı kendini korumak için duydukları bir ihtiyaçtır (Starnes, Truhon ve McCarthy,2010).

Psikoloji, Sosyoloji, Ekonomi ve Yönetim gibi farklı disiplinlere konu olan güven kavramı üzerine fikir birliği edinilmiş bir tanım bulunmamaktadır. Bu disiplinler kavramı farklı yönleri ile ele alarak değerlendirmişlerdir. Örneğin; Sosyoloji güven kavramını örgütsel refahı ve bütünleşmeyi artırıcı bir unsur olarak görmektedir.

James (1990)’e göre birbirlerine güvenen bireylerden oluşan bir toplum daha başarılı olacaktır. Örneğin, birbirlerine güven duygusu olan bir çiftçi toplumunda işlerin yapılması için gerekli olan araç ve gereçlerin ödünç olarak temin edilmesiyle her çiftçi çok daha düşük maliyetler ile bu işleri tamamlayabilmektedir. Böylece hem ekonomik olarak bireyler daha fazla kazanç sağlayacak hem de daha barışçıl bir toplum düzeni oluşacaktır. Ekonomist bakış açısına göre ise güven ticaretin temelinde yer almaktadır. Arrow (1972) hemen hemen tüm ticari işlemlerin içerisinde güveni barındırdığını, ekonomik geri kalmışlığın çoğunun karşılıklı güven eksikliğine bağlı olduğunu vurgulamıştır. Sonuç olarak güven sosyal, ekonomik, politik ve örgütsel ilişkilerin daha etkin bir şekilde oluşmasına ve küreselleşmenin hızlanmasına yardımcı olan önemli bir unsurdur (Fard, Rajabzadeh ve Hasiri,2010).

Güven hem bireysel hem de toplumsal yaşama etki eden çok önemli bir unsurdur. Bireyler her gün çocuklarına bakmaları için onları başkalarına emanet ederler, yiyecek, içecek veya genel olarak tüm ürünlerin sağlam olduğuna ve parasının karşılığı olduğunu düşünerek alışveriş yaparlar, hastalandıklarında tedavi için hastanelere ve doktorlara giderler vb. birçok durum insanların günlük yaşamlarında rutinleşen aktivitelere örnek olarak gösterilebilmektedir. Karşılıklı güven durumunda bireyler çok daha hızlı, daha az maliyetli ve de psikolojik açıdan da daha sağlıklı bir şekilde günlük aktivitelerini yerine getirebilmektedirler. Fakat insan yaşamındaki güvenden yoksun tüm eylemlerin güven ortamındaki gibi sağlıklı bir şekilde yerine getirilmesi olanaksızdır. Güvensiz bir çevrede bireylerin her olaya şüphe ile yaklaşmasının sonucu olarak hem birey hem de toplum psikolojisinin zarara uğrayacağı ve aynı zamanda toplumsal düzenin bozulacağı rahatlıkla öngörülebilmektedir (Robbins,2016).

İş tatmini birçok araştırmada incelenen ve insan ile örgüt ilişkisinin ortaya çıkmasından bugüne değin ilgi gösterilen kavramlardandır. İşgörenler günlük yaşamlarının belirli bir zamanını işlerinde geçirmekte ya da iş yerinde olmasalar dâhi işleri ile ilgili sorumluluklarının baskısıyla harcamaktadırlar. İşgörenlerin fiziksel/ruhsal sağlık durumlarını etkileyebilecek unsurların bilinmesi iş tatmini seviyelerinin tespit edilmesi ve sürdürülmesi için işletmelere yarar sağlamaktadır (Oshagbemi,2000).

Örgütten ayrılan çalışanın işletmeye olan katkısını daha sonra tespit etmenin zorluğu ve çıkış davranışlarının sebeplerine dâir oluşturulan anketlere istenilen seviyede geri bildirim alınmamasından ötürü gönüllü işten ayrılma konusu ile ilgili araştırma yapmak zordur. Bu meydan okuyucu güçlük örgütsel davranış alanındaki araştırmacıları işten ayrılma niyetine dikkatle eğilmeye itmektedir (Johnsrud ve Rosser,2002). İşletmeler adına ilgili durum incelemesi yüksek performanslı işgörenleri elde tutmak için hem insan kaynakları uygulamalarının etkinlik düzeyini ölçme hem de ihtiyaç analizlerine dayanarak bu alanlarda düzeltme gerçekleştirme ve çıkış davranışına göre daha az maliyete sahip olma gibi avantajları bulunmaktadır (Hayes vd.,2012).

Çalışanın bir üretim faktörü yani bir maliyet unsuru olmaktan ziyade bir sermaye ögesi olarak görülmeye başlanması işletmeleri çalışan tutum ve davranışlarını anlama ve yönlendirme çabalarına itmiştir. Böylelikle bireyi etkileyen çevresel faktörler (Örneğin, doğrudan işle ilgili, ailesel, grup dinamikleri) kavranmaya çalışılmıştır.

Günümüzde tüm sektörlerde yaşanan hızlı gelişmeler ve artan rekabet baskısı, hizmet sektöründe ve özellikle yiyecek ve içecek bağlamında kendini göstermiş ve bireyin satın alma sürecinde en önemli unsur olan çalışan faktörünün, dolayısıyla da örgüt-çalışan ve yönetici-çalışan ilişkilerinin buna göre yeniden düzenlenmesini bir zorunluluk hâline getirmiştir. Bu kapsamda çalışan performansı yardımıyla müşterinin elde tutulması ve satışların artırılması mümkün gözükmemektedir. Bu bilgiler ışığında yapılan bu çalışmada, seçilen evren ve örneklem kapsamında, otellerin yiyecek ve içecek çalışanlarının algıladıkları liderlik tarzlarının onların tatmin, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyetleri üzerinde ne ölçüde etkili olduğunun ortaya konulması, ayrıca bu etkide algılanan örgütsel güven ortamının aracı etkiye sahip olup olmadığının da tespit edilmesi amaçlanmıştır. Dolayısıyla gerçekleştirilecek araştırma yardımıyla bu değişkenler arasındaki ilişkiler ampirik olarak ortaya konulmuştur. Aşağıda liderlik tarzları, bağlılık, güven, tatmin ve işten ayrılma niyeti ile ilgili kavramsal çerçeve sunulmuştur.



2. LİDERLİK TARZLARI, BAĞLILIK, GÜVEN, TATMİN ve İŞTEN AYRILMA NİYETİ ile İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Liderlik Tarzları

Burns (1978:20)'de yayınlanan "Liderlik" isimli kitabında liderliğin en çok araştırılan ama en az anlaşılan kavramlardan birisi olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda ilgili bölümde liderlik tanımları, liderlik-yöneticilik ilişkisi, liderin güç kaynakları ve liderlik teorileri ele alınacaktır.

2.1.1. Lider ve Liderlik

Köken bilimsel açıdan ele alındığında lider ve liderlik kelimelerinin Anglo-Saxon orijini “yol veya yön” anlamına gelen “lead” sözcüğüdür. Anglo-Saxonlar liderlik kelimesinin anlamını “insanların bir yolda veya bir yöne yaptığı seyahatler”, lider sözcüğünün ise “yolu gösteren kişi” biçiminde kullanmışlardır. Lider kelimesi İskandinavca “leadar”, Almanca “leither”, Flemenkçe “leider” şeklinde yazılmaktadır. Bu yazılışlar İngilizcedeki kullanım ile benzerlik göstermektedir. Lider kelimesi Yunan dilinde “hegemon”, Romalılarda ise “dux” sözcüğü ile karşılık bulmaktadır. Aynı şekilde bu sözcükler de bir yol ya da yönde ilerlemek anlamına gelmektedir (Adair,2005:66).

Lider sözcüğü ilk kez Samuel Johnson’ın 1755’te hazırladığı İngilizce Sözlük içerisinde ve liderlik terimi ilk kez 1828’de Webster Amerikan Sözlüğü içerisinde yer almıştır. Liderlik kavramı Oxford İngilizce Sözlüğü’nde ilk kez 1976 yılındaki yayınında yer almıştır (Rost,1993:38-42). Oxford İngilizce Sözlüğü’ne göre lider sözcüğünün ortaya çıkışı 1300’lü yıllara kadar gitmesine rağmen liderlik kelimesiyle 19. yüzyıl başlarında yazılan İngiliz Parlamentosu’nun politik etkisi ve gücü ile ilgili makalelerden önce karşılaşılmamıştır (Bass,1990). Liderlik ile ilgili yapılan araştırmalar yönetim düşüncesinin o yıllarda bilimsel anlamda henüz çok yeni olması nedeniyle daha çok askeri ve siyasi alanlara yönelmiştir. Ancak 20. yüzyıldan itibaren araştırmacılar sosyal süreçlerde bilimsel yöntemleri kullanmaya başlamışlar ve bunu takiben liderlik araştırmaları akademik dünyada, bilimsel alanda ve iş yaşamında popülerlik kazanmıştır (Yukl,2010:2).

Bu konuda çalışmalar yapan birçok araştırmacı genellikle kendi bireysel bakış açılarına göre ve ilgilerini diğerlerine nazaran daha fazla çeken özelliklere göre liderlik terimini tanımlamaktadır. Bundan dolayı ortaya çıkan farklılıklarsa liderlikle ilgili çok sayıda tanımın

ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Ortaya çıkan tanımlardan bazılarının liderlerin karakteristik özelliklerine, bazılarının gösterdikleri davranışlara ve diğerlerinin ise durumsal çıktılara ve ulaşılan sonuçlara yöneldiği görülmektedir (Ivancevich, Konppaske ve Matteson,2011:440).

Stogdill (1974:289) liderliği tanımlamaya çalışan araştırmacı kadar liderlik tanımı olduğunu belirterek herkes tarafından kabul gören bir liderlik tanımı ortaya koymanın zorluğuna vurgu yapmıştır.

Biçimsel veya biçimsel olmayan bütün gruplarda liderliğin amaçlara ulaşılmasındaki önemi inkâr edilememekte ve başarılı liderlerin örgütlere pek çok yönden katkı sağladıkları düşünülmektedir (Yukl,2010:200). “Liderlik ya da başarılı bir liderlik nedir?” biçimindeki bir soruya pek çok araştırmacı farklı cevaplar verebilmektedir.

<i>Tanımlayan</i>	<i>Kavram</i>	<i>Tanım*</i>
House,1971	Liderlik	“İşletmenin amaçlarına ve etkinliğine katkı sağlamak için grup üyelerini motive etme ve etkileyebilme yeteneği”
Stogdill,1974:411	Liderlik	“Karşılıklı davranış ve fikirlerle herhangi bir yapıyı harekete geçirebilmek ve bu durumu devamlı kılabilmek”
Burns,1978:425	Liderlik	“İnsanların politik, ekonomik vb. güç ve değerleri kullanarak bireysel veya ortak hedefleri gerçekleştirmek üzere takipçilerini harekete geçmeye özendirmek”
Deitzer, Shilliff ve Jucius,1979:196	Liderlik	“Belli şartlar altında bir bireyin başka insanları etkilemesi ve onları belirli amaçlar etrafında toplayarak yönlendirmesi”
Newstrom ve Davis,1989:204	Liderlik	“Diğer insanların amaçları gerçekleştirme yolunda şevkle çalışmaları için onları cesaretlendirme ve onlara yardım etme süreci”
Donnelly, Gibson ve Ivancevich,1998:336	Liderlik	“Bireyin başkaları üzerinde güç kullanarak onları belirli bir yönde davranmaya teşvik etme süreci”
Schein,2004:223	Lider	“Örgüt kültürünü oluşturan, yöneten ve bazen de değiştirebilen kişi”

Kouzes ve Posner,2006:17	Liderlik	“İnsanların zorlu fırsatları olağanüstü başarılarla dönüştürdüğü ortamı yaratmak”
De Jong ve Den Hartog,2010	Liderlik	“Başkalarını birtakım istenilen sonuçlara ulaştırmaya yönelik bir süreç”
Robbins ve Judge,2014:178	Liderlik	“Bir grubu amaçlara ulaşma ya da vizyonu gerçekleştirme yönünde etkileme yeteneği”
Vogel,2017	Liderlik	“Çalışanların iş performanslarının risk unsurlarını ele alan temel unsurları belirten ve onların deneyim kazanarak organizasyon için stratejiler geliştirmelerini sağlayan bir kavram”
Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük (2021)	Lider	“(1) Önder, şef, (2) bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse ve (3) bir yarışmada başta bulunan takım veya yarışmacı”
Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük (2021)	Liderlik	“(1) Liderin görevi ve (2) önderlik”

Çizelge 2. 1. Lider ve liderlik tanımları.

Kouzes ve Posner (2012:31)’a göre liderlik “yol göstermeyi, öncülük etmeyi isteyenler ve takip etmeyi seçenler arasındaki ilişki”dir. Bu ilişkinin kalitesi ise belirleyici etkindir. Güvensizlik ve korku üzerine kurulan bir lider-izleyici ilişkisi kalıcı bir değer üretmeyecek, karşılıklı saygı ve güven üzerine kurulan bir ilişki ise en büyük güçlülere göğüs gererek önemli kazanımlar sağlayacaktır.

İlgili yazındaki farklı liderlik tanımlamalarından yola çıkılarak liderliğin grup sürecinin odağı, kişilik, itaati sağlama, etkileme sanatı, davranış, iknâ biçimi, bir güç ilişkisi, amaçlara ulaşmada araç, etkileşim, farklılaşmış rol, yapının oluşumu ve eylemler bütünü olarak sınıflandırıldığı görülmektedir (Bass,1981:5-8).

2.1.2. Liderlik ile Yöneticilik İlişkisi

Liderlik ve yöneticilik arasındaki farklılıklar tartışılmaya devam eden bir konu kimliğindedir. Bir kişi yönetici olmadan lider olabileceği gibi yönetici olduğu hâlde lider olamayabilmektedir. Yönetici pozisyonunun getirdiği sorumluluk ve görevleri gerçekleştirirken lider bağlılık yaratmaktadır. 21. yüzyılın işletmecilik paradigması lider yöneticilik terimini zorunlu hâle getirmektedir. Yukl (1989) “Managerial Leadership: A Review of Theory and Resarch” isimli

makalesinde liderlik ile ilgili temel kuramları ve ampirik araştırmaları incelemiş ve bu konuda gerçekleştirilen araştırmalara temel kaynak oluşturmuştur.

<i>Süreç</i>	<i>Yönetici</i>	<i>Lider</i>
<i>Vizyon oluşturma</i>	-Plânlar ve bütçeleme yapar, -Süreç adımlarını geliştirir ve zaman çizelgelerini belirler, -Vizyon ve hedefler hakkında bireysel olmayan tutum sergiler.	-Yön belirler ve vizyon geliştirir, -Vizyona erişmek için stratejik plânlar oluşturur, -Vizyon ve hedefler hakkında oldukça tutkulu bir tutum sergiler.
<i>İnsan geliştirme ve ağı oluşturma</i>	-Örgütler ve kadrolama yapar, -Yapıyı korur, -Güçlendirme uygular, -Vizyonu pratiğı döker, -Vizyonu uygulamak için politika ve prosedürler belirler, -Duygularını oldukça az gösterir, -çalışan seçimlerini sınırlar.	-Misyona, vizyona ve yönü iletir, -Örgütü uyumlu hâle ulaştırır, -Vizyonu anlayan ve kabul eden koalisyonlar, takımlar ve ortaklıklar kurar, -Etkin ve yüksek duygu sergiler, -Alternatifleri çoğaltır.
<i>Vizyon uygulama</i>	-Süreçleri denetler, -Sorunları tanımlar, -Sorunları özer, -Sonuçları denetler, -Sorunların çözümünde düşük risk paradigmasını kabullenir.	-Motivasyon sağılar ve ilham verir, -Değışime gösterilen engelleri ortadan kaldırmak adına harekete geçirir, -Bireyin temel ihtiyaçlarını karşılar, -Sorunların çözümünde yüksek risk paradigmasını benimser.
<i>Vizyon sonucu</i>	-Vizyonun durumunu veya gidişatını ve tahmin edilebilirliğı yönetir, -Beklenen sonuçları sağılar.	-Yeni ürünler veya iş ilişkilerini iyileştirmeye yönelik paradigmlar gibi yararlı ve geniş kapsamlı değışiklikleri özendirir.

Çizelge 2. 2. Yönetici ve lider kıyaslaması.

Kaynak: Kotterman (2006).

Liderlik ile yöneticilik arasında pek çok fark bulunmakla birlikte Kotter (1990) yönetimi “karmaşa ile başa çıkmak” olarak ifade ederken; liderliği “değişim ile başa çıkabilmek” olarak açıklamıştır. Yöneticilik biçimsel yapı içerisinde saptanan amaçlara ulaşmak için ortaya çıkabilecek karmaşanın üstesinden gelmekle ilgili bir iş olarak nitelendirilmekte buna karşın liderlik ise izleyiciler için bir vizyon ortaya koyarak değişimi yönetmek ve amaçlara ulaşmanın önünü açmak olarak belirtilmektedir.

<i>Yönetici</i>	<i>Lider</i>
Günlük faaliyetler ile meşguldür, kaynak sağlar ve dağıtır.	Sistemi yeniden yapılandırmak için uzun vadeli hedefler oluşturur, strateji ve taktik belirler.
Yöneten davranışlar sergiler, işgörenlerin standart iş davranışlarını devam ettirmesini sağlar.	Öncü davranışlar sergiler, bireylerde uzun vadeli hedeflerle uyumlu değişimler oluşturmayı dener.
Örgüt içindeki alt sistemleri yönetir.	Örgütün tamamı için yenilik yapar.
Standart uygulamalara yönelik nasıl ve ne zaman sorularını irdeler.	Standart uygulamaları değiştirmek için ne zaman ve neden sorularını irdeler.
Örgütün yerleşik kültürü dâhilinde eylemde bulunur.	Örgüt için vizyon ve anlam yaratır, kültürü değiştirmek ve dönüştürmek için çaba sarfeder.
Etkileşimsellikten faydalanır, ödül, yaptırım ve resmi otorite kullanarak itaat ettirir.	Dönüşümsellikten faydalanır, bireysel rol modelliğini kullanarak değerlerde, tutumlarda ve davranışlarda değişimi pekiştirir.
İşgörelere beklenileni yaptırtmak amacıyla kontrol stratejilerine başvurur.	İzleyicilerin örgütsel değerleri kabullenmesi için güçlendirme stratejilerine başvurur.
Mevcut durumu destekler ve örgüt içinde dengeyi sağlar.	Mevcut duruma meydan okur ve değişim yaratır.

Çizelge 2. 3. Lider - yönetici rolleri ve davranışları.

Kaynak: Conger ve Kanungo, (1998:9).

Liderlik örgütleri organik bakış açısıyla; yönetim ise mekanik bakış açısı ile ele almaktadır. Liderlik kurallar, yönetmelikler ve prosedürler tarafından belirlenen yönetici rollerinin ötesinde isteğe bağlı faaliyetler ve süreçler olarak görülür (Bass ve Bass,2008:653-654).

2.1.3. Liderin Güç Kaynakları

Liderin diğerlerini etkilemede kullandığı güç kaynakları büyük bir önem taşımaktadır. Liderler izleyicilerini etkilerken farklı bilinç düzeylerinde “*yasal, ödüllendirme, zorlayıcı, benzeşim ve uzmanlık*” gibi bir veya birden fazla güç kaynağından faydalanmaktadırlar.

Kişinin bulunduğu pozisyona bağlı olarak sahip olduğu yetkiye dayanan “*yasal güç*” liderlerin örgütteki rolü veya pozisyonu sebebiyle işgörenleri etkileme hakkına sahip olduğuna dâir bir algı ve otorite anlayışına dayanmaktadır. Ayrıca “*pozisyon gücü*” diye de isimlendirilmektedir (Mullins,2010:398). İşgörenler arasında yasal güç kuralları kâbullenme, yasalara saygılı olma ve gelenekleri izleme gibi özümsemiş değer yapılarından güç bulmakta ve beslenmektedir. Otorite çoğunlukla yazılı ya da sözlü rica veya talimat vermek biçiminde uygulamaya konmaktadır. Nezaket dolu bir rica kibirli bir istekten daha güçlüdür çünkü bu durum iki birey arasındaki statü farklılığını dikkate almamakta ya da işletmenin doğrudan amaca bağlılığını akıllara getirmemektedir (Locke,2009:351).

“*Ödüllendirme gücü*” liderin kaynaklarını ve yeteneklerini işgörenlerini ödüllendirme adına elinin altında bulundurması ve ihtiyaç anında bunlardan pekiştireç olarak yararlanmasıdır. Bunlar ücret artırımı, yükselme, takdir, kâbul görme, güçlendirme, kâr paylaşma, iş paylaşma ve ayrıcalık tanımadır (Mullins,2010:397-398). Bu güç astlara yansıtıldığında benzer düzeydeki grup üyelerine ya da üstlere uygulanmasından daha etkili sonuçlarla karşılaşmaktadır (Locke,2009:351).

“*Zorlayıcı güç*” kaynağında liderlerin emirleri yerine getirilmediğinde işgörenler adına arzu edilmeyen sonuçların meydana gelebileceği ya da liderlerin cezalandırma ve korku gibi algılar ile eylemde bulunduğu görülmektedir. Bu arzu edilmeyen sonuçlar ücret zammı yapılmaması, yükselme sağlanmaması ve ayrıcalık tanınmaması, arzu edilmeyen iş paylaşımı ve sorumluluk verilmesi; arkadaşlık ilişkisinden ya da desteğinden vazgeçme; azarlama veya işten çıkarma biçimindedir (Mullins,2010:398).

“*Benzeşim gücü*” esas olarak Weber tarafından ortaya konulan karizmatik gücün French ve Raven tarafından farklı şekilde ifade edilmesidir. Bu güç doğrudan liderin özellikleri ile ilgilidir. Çünkü liderliğin temel unsurlarından birisi de liderin kişiliği ya da birtakım özelliklerinin takipçilerine ilham vermesi ve takipçilerin bunu taklit etmesidir (Shetty,1978). *Karizmatik güç* lidere bağlılık, saygı ve sadakati olan işgörenlerin onun emirlerini uygulayarak onu memnun kılmak isteğine dayanmaktadır. (Yukl,2010:207). Bu nedenle ilgili güç

işgörenlerin liderle özdeşleşmelerine bağlıdır. Lider bundan yararlanarak işgörenlere “karizma” diye isimlendirilen cazibeyi ve bireysel ayırıcı özelliklerini kullanmaktadır (Mullins,2010:398).

Liderlerin bilgi, beceri ve tecrübelerinden kaynaklanan “*uzmanlık gücü*” uzmanlıkta özel bilgiye sahip ve tecrübeye ulaşan yetkili kişi algılaması ile örtüşmektedir. İlgili güç liderin bilgi düzeyi ve tecrübesindeki güvenilirliğine ve bu konulardaki açık ve seçik performans verilerine dayanmaktadır (Mullins,2010:398). Buna sahip olan bir liderin istekleri işgörenlerce açıklama istenmeksizin gerçekleştirilmektedir (Yukl,2010:209).

2.1.4. Liderlik Teorileri

Liderin izleyicileri için özgürlük sağlamak, onların ihtiyaçlarının karşılanması için motivasyonlarını artırmak, örgütü değiştirme ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunma işlevleri bulunmaktadır (Bass,1990).

Liderlik konusunda araştırmalarda bulunan pek çok kişi çoğunlukla kendi bireysel bakış açılarına ve ilgilerini diğerlerine göre daha fazla çeken özelliklere göre liderlik kavramını ele almaya çalışmaktadır. Bu durumdan ötürü ortaya çıkan farklılıklar ise liderlik ile ilgili çok fazla sayıda yaklaşımın ve teorinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Açıklamalardan bazılarının liderlerin karakteristik özelliklerine, bazılarının sergiledikleri davranışlara ve diğerlerinin ise durumsal çıktılara ve elde edilen sonuçlara yöneldiği görülmektedir (Ivancevich vd.,2011:440).

Liderlik teorilerinin gelişimine bakıldığında öncelikle “liderin özellikleri” üzerinde yoğunlaşıldığı, bunu takiben “Davranışsal Liderlik Teorileri”nin geliştirildiği ve “durumsal özelliklerin lider etkililiği” üzerindeki etkisinin incelendiği gözlenmektedir. Özellikle Çağdaş Liderlik Yaklaşımları’ndan “dönüşümsel liderlik”, “karizmatik liderlik” gibi yaklaşımların popülerite kazandığı görülmektedir (De Jong ve Den Hartog,2010).

“Liderlik süreci nasıl anlaşılmalıdır?”, “liderlik doğuştan gelen bir yeti midir, yoksa sonradan kazanılabilir mi?”, “lider olabilecek kişileri önceden belirlemek mümkün müdür?” ve “hangi koşullarda ne tür bir liderlik ortaya konulmalıdır?” gibi sorular liderlik araştırmalarının en başından itibaren sorulmaya başlanmıştır. 19. yüzyıldan bugüne kadar da bu sorulara cevap bulabilmek amacıyla ve konuya farklı açılardan yaklaşan birçok teori ortaya konulmuştur. Bu teoriler ise kronolojik olarak şu ana başlıklar altında sınıflandırılmışlardır:

- ✓ Özellikler Teorisi
- ✓ Davranışsal Liderlik Teorileri

- ✓ Durumsal Liderlik Teorileri
- ✓ Çağdaş Teori ve Yaklaşımlar

2.1.4.1. Özellikler teorisi

Liderlik literatürü 1910 yılında Thomas Carlyle'in "*Büyük Adam Kuramı*" olarak tanımlanan dönemi başlatması ile hayat bulmuştur. Bu araştırmalar öncelikle sosyal, politik ve askeri liderler incelenerek bireyleri yönlendirmek ve ilham vermek için gereken özellikler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Büyük Adam Kuramı'nın temel paradigmasına göre büyük bir lider ya doğuştan birtakım özelliklere sahip olmakta ya da çocukken doğaüstü bir mucize sonucu oluşmaktadır. Zaman içinde Büyük Adam Teorisi'nde liderin doğuştan gelen ayırt edici özelliklerinin neler olduğu sorgulanmıştır. Böylece Özellikler Teorisi'nin içerik alanı şekillenmeye başlamıştır. Teori liderlik literatürünün başlangıç yıllarında ortaya konulmuş olsa bile dönüşümsel liderlikte karizma unsuru gibi etkenlerin ilham verici yönü olarak hâlen kullanılmaktadır (Sinha,2008:269; Peck ve Dickson,2009:15; Riaz ve Haider,2010; Winkler,2010:9).

Özellik ve Büyük Adam Teorileri 1900'lü yıllardan 1940'lı yılların ortalarına kadar en çok kabul gören liderlik teorileridir. Aristo'dan beri varsayılan liderlerin doğuştan liderlik yeteneğine sahip olduğu gerekli şartlar ortaya çıkınca bu yeteneklerini sergiledikleri düşüncesi bu teorinin temel paradigmasıdır. Özellikler Teorisi daha iyi liderlik sergilenebilmesi için gereken özelliklerin karakter ve kişilik olarak kesin unsurlar olduğunu savunmaktadır. Bu teori izleyicilerin ve koşulların etkisini görmezden geldiği için eleştirilse bile hâlâ bazı yönleriyle başarılı liderleri tanımlamak için kullanılan nitelikler ve etkenler içermektedir (Marquis ve Huston,2009:37).

Özellik Teorisi'nin odak noktası liderlerdir. Bu yaklaşımda başarılı liderlerin özellikleri incelenmiş ve bunun kaynakları araştırılmıştır. İlk olarak liderin sosyal ve maddi gücünün ve bunların sağladığı imkânların liderlik özelliklerini meydana getirdiği ileri sürülmüştür. Daha sonra liderin akıl, fiziksel görünüş, kendine güven gibi özelliklerinin belirleyici olduğu kanısına varılmıştır (Goethals, Sorenson ve Burns,2004:868).

Özellik Teorisi kapsamında bir liderin sahip olması gereken özellikler şunlardır (Bass,1990; Kirkpatrick ve Locke,1991):

- *Fiziksel özellikler*

Aktif ve enerji dolu olma.

➤ *Zekâ ve beceriye yönelik özellikler*

Olay ve durumları yargılayabilme, açık ve net olma, bilgili olma, akıcı bir şekilde konuşabilme.

➤ *Kişilik özellikleri*

Yaratıcılık, açık sözlülük, dürüstlük, güvenilirlik ve etik davranma.

➤ *İşe yönelik özellikler*

Başarma hırsı, diğerlerini geçme isteği, sorumluluk ve görev bilinci ve amaçlara ulaşmak için gösterilen azim.

➤ *Sosyal özellikler*

İşbirlikçi olma, prestijli olma, sosyal ve popüler olma, iletişim ve ilişki kurma becerisine sahip olma, girişken olma, nâzik ve zârif davranış sergileme.

➤ *Sosyal altyapı*

Eğitim ve hareketlilik.

Bu teori yeterince başarılı olamamıştır. Örgüt içinde belirlenmiş kıstaslardan daha fazlasına sahip olduğu hâlde lider olamayan işgörenlere rastlanmıştır. Ayrıca her liderin her örgütte ya da her toplumda lider olarak benimsenmeyebileceği görüşü ön plâna çıkmıştır. Örneğin, savaş alanında korkusuz, kararlı ve mücadeleci özellikleri ile öne çıkan lider bir eğitim kurumunda aynı özellikleriyle ön plâna çıkamayacak ve başarılı olamayacaktır. Bu gelişmelerin sonucunda liderin kişisel özelliklerinin lider olmak için tek başına yeterli olmadığı bulgulanmıştır (Goethals vd.,2004:869).

2.1.4.2. Davranışsal liderlik teorileri

Davranışsal bakış açısı 1950’li yıllarda Özellikler Teorisi’nin geçerliliğini koruyamamasından sonra ortaya çıkmış ve yöneticilerin neleri nasıl yaptığı nasıl davranış sergilediği konusuna odaklanmış bir paradigmadır. Davranışsal Teoriler 1940-1980 yılları arası liderliği açıklarken salt liderin özelliklerini kullanmak yerine liderlerin tutum ve davranışlarına odaklanmışlardır. Burada ilk olarak yöneticilerin iş çevresinde nasıl zaman geçirdikleri, belirgin kalıplaşmış eylemleri, sorumluluk ve işlevleri incelenmiştir. Bazı araştırmalarda yöneticilerin iş çevresinde işgören isteklerini nasıl karşıladıkları, sorunları nasıl çözdükleri, problematik durumlarla nasıl başa çıktıkları ele alınmışken; bazılarında ise etkin liderlik davranışlarının nasıl tanımlanması gerektiği irdelenmiştir. Bu kuramın Özellikler Teorisi’nden daha üstün kabul edilmesinin en

önemli sebebi ise bireylerin eğitim görmeleri sonucu doğru davranışlar sergileyebilen bir lidere dönüşebilecekleri şeklinde oluşan temel felsefedir (Marquis ve Huston,2009:37; Yukl,2010:13-14; Northouse,2016:71).

Davranışsal yaklaşımda liderlik Özellikler Teorisi'nden farklı olarak liderin sonradan öğrenebileceği davranışsal bir model olduğu ampirik verilerle güçlü bir şekilde desteklenerek (Fleishman ve Harris,1962) savunulmaktadır. Bu kapsamda pek çok çalışma yapılmış olmakla birlikte bunlardan en çok üzerinde durulanları Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmaları, Michigan Üniversitesi çalışmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi, Likert'in Sistem 4 Modeli gibi araştırmalar olmuştur.

2.1.4.2.1. Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmaları

1945 yılında başlayan Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Çalışmaları'nda askerler, işletmeler, okul yöneticileri ve öğrenciler üzerinde “*Lider Davranışı Betimleme Ölçeği*” kullanılmıştır. Cevabı aranan soru lider davranışlarının aynı özellikleri gösterip göstermediğidir. Çalışma sonucunda liderlerin rol bakımından iki özellik gösterdiği belirlenmiştir. Bunlar kişiye veya işe ağırlık veren lider davranışlarıdır. Kişiye ağırlık veren liderler çalışanlara ilgi gösterme, duygularına önem verme, onların istek ve ihtiyaçlarını dikkate alma gibi davranışlar sergilemektedirler. İşe ağırlık veren liderler ise görevi veya belirlenen amaca ulaşmaya yönelik davranış sergilerler ve bu tarz liderler için insan ilişkilerinden daha çok performans, prosedürler ya da standartlar önemlidir (Helms,2006:447; Yukl,2010:104).

Bu araştırmalarda bu davranış boyutlarına göre biçimlenen dört işlevsel liderlik davranış tarzı belirlenmiştir. Bunlardan ilki yapıyı kurma (işe ağırlık verme) davranış tarzı yüksek, kişiyi dikkate alma davranış tarzı düşük; ikincisi yapıyı kurma davranış tarzı yüksek, kişiyi dikkate alma davranış tarzı yüksek; üçüncüsü yapıyı kurma davranış tarzı düşük, kişiyi dikkate alma davranış tarzı düşük; sonuncusu ise yapıyı kurma davranış tarzı düşük, kişiyi dikkate alma davranış tarzı yüksek liderliktir (Altman,Valenzi ve Hodgetts,1985:292-293).

2.1.4.2.2. Michigan Üniversitesi çalışmaları

Bu araştırmalar Rensis Likert ve arkadaşları tarafından 1950'nin sonlarına doğru başlatılan birtakım liderlik çalışmalarını içermektedir. Bu araştırmada grubun verimliliğini ve grup üyelerinin tatmin seviyesini artıran faktörleri belirlemek amaçlanmıştır. Bunlar ölçülürken de

personel devir hızı, şikâyet durumu, devamsızlık, maliyetler, verimlilik gibi ölçütler kullanılmıştır. Çalışma sonucunda ise liderlerin davranışları belirlenirken kişi odaklı davranış tarzı ve iş odaklı davranış tarzı şeklinde iki boyut ortaya konulmuştur. Kişiye yönelik (ilişki odaklı) liderler astlarının tatmin seviyesini artıran, işgörenlerin gelişimleri için uygun ortamları oluşturmaya çalışan ve yetki devrini esas alan bir yapıda olurken; işe yönelik liderlerin daha çok plânların gerçekleşme seviyelerini kontrol etmek adına işgörenleri yakından takip eden ve bazen zorlayıcı gücü kullanan bir yapıda oldukları belirlenmiştir (Yukl,2010:58; Luthans,2011:418).

İlişki odaklı liderlik davranışı Ohio Eyalet Üniversitesi Çalışmaları'ndaki kişiyi dikkate alma liderlik davranışlarıyla benzerlik göstermektedir. Görev odaklı liderlik davranışı ise yine aynı çalışmadaki yapıyı kurma liderlik davranışlarıyla benzerlik göstermektedir (Yukl,2010:58). Ohio Eyalet Üniversitesi araştırmacılarının aksine Michigan Üniversitesi'ndekiler görev odaklı (iş) ve ilişki odaklı liderlik davranışlarının birbirine zıt olduğunu düşünmektedirler. Ohio Eyalet Üniversitesi Çalışmaları'nda liderin iki boyutta da düşük veya yüksek düzeylerde davranış gösterebileceği düşünülürken; Michigan Üniversitesi Çalışmaları'na göre lider ilişki odaklı davranış sergilediği ölçüde görev odaklı davranıştan uzaklaşmaktadır (Northouse,2016:73).

2.1.4.2.3. Likert'in sistem 1 - sistem 4 modeli

Rensis Likert Michigan Üniversitesi Çalışmaları'nın devamı niteliğinde geliştirmiş olduğu modelde liderlerin davranışlarını dört grup altında toplamıştır. Buna göre istismarcı (sömürücü) ve yardımsever otokratik liderler genellikle işe yönelik; katılımcı ve demokratik liderler kişiye yönelik davranış sergilemektedirler. Bu dört boyut ise astlara güvenme, astların katılım derecesi, astların fikirlerinin alınması ölçütlerine göre değerlendirilmiştir. Likert çalışmalarında Sistem 3 ve 4 tarzı yönetimin verimli Sistem 1 ve 2 tipi yönetimin ise verimliliği düşük gruplar olduğunu saptamıştır (Sinha,2008:271).

<i>Kategori</i>	<i>Sistem 1</i> <i>İstismarcı</i> <i>Otokratik</i>	<i>Sistem 2</i> <i>Yardımsever</i> <i>Otokratik</i>	<i>Sistem 3</i> <i>Katılımcı</i>	<i>Sistem 4</i> <i>Demokratik</i>
<i>Ölçüt</i>				

<i>Astlara duyulan güven</i>	Lider astlarına güven duymamaktadır.	Lider ve ast arasında statülerinden dolayı karşılıklı güven bulunmaktadır.	Lider astına kısmen güvense de karar almadaki kontrolün elinde olmasını istemektedir.	Liderin bütün konularda astına olan güveni tamdır.
<i>Astların algıladığı serbestlik</i>	Astlar görevleriyle ilgili konuları tartışırken serbestlik hissetmemektedirler.	Astlar serbestlik duygusunu çok fazla hissetmemektedirler.	Astlar serbestlik duygusunu oldukça çok hissetmektedirler.	Astlar serbestlik duygusunu tamamen hissetmektedirler.
<i>Ast-üst ilişkisi</i>	Astların fikirleri nadiren alınmaktadır.	Astların fikirleri arasıra alınmaktadır.	Astların fikirleri genellikle alınmaktadır ve uygulanmaya çalışılmaktadır.	Astların fikirleri sürekli olarak alınmaktadır ve uygulanmaya çalışılmaktadır.

Çizelge 2. 4. Sistem 4 modeline göre liderin davranış tarzları.

Kaynak: Likert (1961:279).

Araştırmacıların bir kısmı Likert'in Sistem 4 modeline ek olarak "linking pins" ismiyle ilişkilendirme görevleri anlamına gelen 5. sistemi belirlemişlerdir. Bu görevler Sistem 4'den daha fazla önemlidir. Bu görevlerde zaman ve şartların gerektirdiği etkileşimde iki ya da ikiden fazla önemli rollere sahip işgörenler yer almaktadır. Belirli bir grubun herhangi bir çalışanı diğer gruplarla birlikte örgütte ilişkilendirme görevlerinde bulunabilmektedir. Araştırmacılar bu işgörenlerin özelliklerini, örgütte oldukça fazla çaba göstermelerini etkileyen, her iki grubu yüksek katılıma motive eden, her iki grup tarafından tanınan ve bunların kültürünü bilen ve onlarla iletişim kuran, her iki grubun sorunlarını çözmeye odaklanan, her iki gruba ortak sorumluluk duygusu kazandıran çalışan olarak belirtmektedirler. Araştırmacılar bu ilişkilendirme görevlerinin Sistem 4'ün bir bileşeni olduğunu ifade etmektedirler (Wilson,2010).

2.1.4.2.4. Blake ve Mouton'un yönetim ölçeği kuramı

Davranışsal Kuramlar içerisinde hem görev hem de insani konuları amaçlayan liderlik davranışını vurgulayan ve en çok kabul görmüşlerden birisi olan Yönetim Ölçeği (Tarzı) Kuramı 1947'de hem Ohio hem de Michigan üniversitelerinin yaptıkları araştırmaların sonuçları göz önüne alınarak ortaya konmuştur. Teksas Üniversitesi'nden Robert Blake ve Jane Mouton'un öncülüğünde gerçekleşen araştırmalar sonucunda oluşturulan modelde örgütlerde bulunan iki anahtar değişkene bağlı olarak yönetsel davranışlar açıklanmaktadır. Bu modelde dikey ekseninde “*insana dönük yönetsel davranış*” yatay ekseninde ise “*üretim ve çıktıya yönelik davranış*” değişkenleri kullanılmıştır. Üretime ve kişilere yönelik olma boyutlarının beş liderlik tarzıyla aralarındaki ilişkiyi ortaya koymak için dokuz ölçekli bir diyagram kullanılmıştır. Bu diyagramda bir en küçük değeri ifade ederken dokuz en yüksek değeri göstermektedir (Blake ve Mouton,1985:150-170; Blake ve McCauley,1991:31-55):

Araştırmacılar “*takım lideri (9,9)*” tarzının en uygun ve ideal yönetim tarzı olduğunu varsaymışlardır. Başarılı olmak isteyen yönetici ve liderlerin hem insana hem de üretime dönük olma özelliği göstermeleri gerektiğini savunmuşlardır. Bu tip bir yönetici örgütsel ve bireysel ihtiyaçların farkındadır. Bunları karşılamak adına çalışanları stratejiler ve çalışma şartları ile ilişkilendirir. Temel amacı duygusal açıdan dengeli çalışma grupları oluşturarak hem yüksek üretim hem de yüksek motivasyon sağlamaktır.

“*Otorite-itaat odaklı lider (9,1)*” iş ve üretime önem veren ama insanı önemsemeyen bir lider türünü yansıtmaktadır. Çalışan ve örgüt ihtiyaçlarını dengelemek yerine çalışan tatminini görmezden gelerek çalışma şartlarını düzenlemektedir. Bu tarz bir yönetici plânlama yapar ve astları ilgili kuralları, emirleri ve programları takip eder. Üst yönetimin haklı olduğu varsayımı hâkimdir ve işgörenlerin çalışmaktan hoşlanmadığı bu yüzden de baskı altına alınarak itaat ettirilmeleri gerekli görülmektedir.

“*Orta yolcu liderler (5,5)*” hem üretime hem de insana ortalama olarak ağırlık vermektedirler. Burada lider yapılacak iş ile çalışanların moralini dengede tutmaya çalışan uzlaşmacı kişidir. Çatışma yönetimi konusunda bir orta yol tutmaktadır. İstek ve iknâ yöntemleri ile yerleşik kurallar silsilesini takip etmektedir.

“*Şehir kulübü yöneticisi (1,9)*” rahat ve arkadaşça bir iş ortamı için insana yönelik aşırı ilgi sergilemektedir. Diğer taraftan bu tip liderin göreve ilgisi en alt seviyededir. Bu tarz bir yönetici için çalışan ihtiyaçları, duyguları ve davranışları son derece önemlidir. Yönetici çalışanlara

göstereceği anlayışın sadakat doğuracağını ve böylelikle de işlerin motive bir şekilde yapılacağını varsaymaktadır. Örgütün üretim taleplerinin çok aşırı ve gereksiz olduğunu düşünmektedir.

“Zayıf/cılız liderlik (1,1)” durumunda lider etkinlik gösterememekte ve örgütte barınabilmek adına işin gerçekleştirilmesinde en düşük düzeyde çaba sarfetmektedir. Bu tarz bir yönetici hem üretim konusuna hem de çalışanlara karşı son derece az ilgi duymaktadır. Yönetime dâir bakış açısı çalışanları işlerine yerleştirmek, onlara müdahale etmemek ve sanal bir güçlendirme sağlayarak işlerini kendi bildiklerine göre gerçekleştirmelerini garanti altına almaktır. Bu tip yönetici mekanistik bir şekilde emir ve talimatları çalışanlarına iletmektedir.

2.1.4.3. Durumsal liderlik teorileri

Durumsal Liderlik Yaklaşımı daha önce incelenen paradigmaların eksikliklerinin giderilmesi amacıyla ortaya konmuştur (Smith ve Peterson,1988:32). Bu yaklaşımda lider ve izleyicileri ötesinde görevin çeşidi, liderin ve takipçilerinin sosyal statüsü, lider ve izleyicileri arasındaki göreceli güç pozisyonu ve dış çevre gibi önemli faktörlerin tanımlanarak liderlik bakış açıları bir adım öteye taşınmıştır (Trist ve Bamforth,1951). Özellikler Teorisi’nin ortaya koyduğu veriler ışığında bazı özelliklerin liderlik açısından önemli olduğunu söylemek mümkün olmakla birlikte bazı koşullarda bu özelliklerin liderliğe olumsuz etkilerinin de olabileceği ya da Davranışsal Teoriler’de ortaya konulan işe ve kişilere yönelik davranışların hangi koşullarda belirleneceği üzerinde yeterince düşünülmemiştir. Durumsal Liderlik Teorisi tüm seçeneklerin uygun koşullarda başarıyı getirebileceğini ortaya koymaktadır. 1970’lerde Fiedler (1967)’ın Durumsallık Teorisi ve House (1971)’un Yol-Amaç Teorisi liderlik çalışmalarına hâkim olmuşlardır.

2.1.4.3.1. Fiedler’in durumsal lider etkinliği kuramı

Fred Fiedler’in modelinde liderin davranışını belirleyen faktörler aşağıdakilerden oluşmaktadır (Fiedler,1972b):

- ❖ Lider ile izleyicileri arasındaki ilişkiler (iyi/zayıf)
- ❖ Amaçlanan işin niteliği (plânlanmış/plânlanmamış)
- ❖ Liderin pozisyonundan kaynaklanan otoritesinin derecesi (fazla/az)

Bu 3 faktörün olumluluk veya olumsuzluk derecelerine göre ortaya çıkan kombinasyon liderin davranış şeklini belirleyen kriter olarak kabul edilmektedir.

Bir lider izleyicileriyle “*iyi ilişkiler*” kurarsa ve izleyiciler liderlerine güvenip, saygı duyarsa, liderin gücü ve etkinliği daha fazla olacaktır. “*İşin niteliği*” bakımından eğer işin yapılış şekliyle ilgili standartlar, yöntemler ya da programlar daha önceden ne kadar iyi belirlenmişse, liderin etkinliği de aynı ölçüde etkin olacaktır. Liderin “*pozisyon gücüne dayalı otorite*”si lidere, ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme gibi değişik güçler sağlıyor ise liderin gücü ve etkinliği fazla olacaktır (Fiedler,1972a).

Fiedler (1967:147) iyi plânlanmış bir işin söz konusu olduğu, lider-grup ilişkilerinin iyi ve liderin otoritesinin yüksek olduğu en olumlu koşullarda işe yönelik olmayı grubun yönetilmeye hazır olmasına ve gerekli talimatları beklemesine bağlamaktadır. Bunu uçağın iniş durumunda kaptan pilotun kabin ekibine danışmasına gerek olmaması ile örneklendirmektedir. Fiedler en olumsuz durumda da liderin kişiye yönelik davranmasının grubu çözümsüzlüğe sürükleyeceğini çünkü grup içinde sevilmeyen bir yöneticinin çalışanlara fikirlerini sorarak iş yaptırmasının pek de olası olmadığını belirtmektedir.

2.1.4.3.2. Yol-Amaç kuramı

Bu teorinin kavramsallaştırılmasına temel oluşturan dört kişiyi ve çalışmalarını Evans (1970), House (1971), House ve Dessler (1974), House ve Mitchell (1975) şeklinde sıralamak mümkündür (Indvik,1986). House 1971’deki ilk çalışmasında ileri sürdüğü teoriyi Georgopoulos ve arkadaşlarının ileri sürdüğü yol-amaç hipotezinden ve Atkinson, Vroom, Porter ve Lawler, Galbraith ve Cummings gibi birçok akademisyenin katkı sunduğu Bekleyiş Kuramı’ndan türettiğini belirtmektedir (House,1971).

House (1971) bu çalışmanın teorik altyapısını astlara belirli görevlerin verilmesi, izlenecek prosedürlerin belirlenmesi, astların beklentilerinin açıklığa kavuşturulması ve yapılacak işlerin programlanmasını içeren “*yapıyı kurma*” kavramı -Klasik Yönetim’de ortaya konulan yönetim sürecinin uygulanmasına benzetir- ve liderin psikolojik destek, sıcaklık, samimiyet ve yardımseverlik ortamını sağlamlaştırıcı bir iş çevresi yaratma derecesini tanımlamak için kullanılan “*anlayış gösterme*” kavramı gibi iki davranışsal boyuta dayandırmaktadır. Teorinin ortaya konulduğu çalışmadan sonra teorinin test edilmesi amacıyla birçok çalışma yapılmış ve bunların kimi ortaya konulan sonuçları desteklerken kimi ise desteklememiştir. House (1996)

bu durumu büyük oranda uygun olmayan yöntemlerin kullanılmasına bağlamış ve buna da kısmen kendisinin orijinal çalışmasında kullandığı yöntemlerin örnek alınmasının; kısmense 70'ler ve 80'lerde yönetsel ve kavramsal hassasiyet bakımından oldukça esnek olan normların sebep olduğunu belirtmiştir.

Temel olarak teori lider davranışlarının işgörenlerin tatminine, motivasyonuna ve performansına etkilerini anlamaya çalışmaktadır. Bu bağlamda lider izleyicilerini aşağıdaki konularda motive edebilir (House ve Mitchell,1975:281):

- Liderin izleyicilerin bekleyişlerini etkileme derecesi (yol),
- Liderin izleyicilerin ulaşmak istenen sonuçlara verdikleri değeri (valensi) etkileme derecesi (amaç).

Bu teoride liderin en kritik görevi izleyiciler için önemli kabul edecekleri amaçlar saptamak ve onların ilgili amaçlara ulaşacakları doğrultuyu keşfetmelerine yardımcı olmak olarak belirlenmiştir. Bu teoriye göre liderler şu dört liderlik tarzından birini kullanabilir (House ve Mitchell,1982:229):

➤ *Araçsal (Yönlendirici) liderlik*

Lider işleri takımına belirli standartlar çerçevesinde dağıtarak faaliyetlerin yapılmasını sağlamaktadır. Uygulamalarda kararları kendisi almaktadır. Yetki paylaşımı ve takımın kararlara katılımı söz konusu değildir.

➤ *Destekleyici liderlik*

Lider astlarına ilgili yaklaşmaktadır. Onları önemsedğini hissettirerek motive etmektedir. Astlarda ortaya çıkan güven duygusu işlerini daha verimli yapmalarını sağlamaktadır.

➤ *Katılımcı liderlik*

Lider karar ve uygulamalarında takımı sürece dâhil etmektedir. Onlardan fikirlerini, önerilerini ve değerlendirmelerini ifade etmelerini isteyerek bu fikirlerden yararlanmaktadır.

➤ *Başarıya yönelik liderlik*

Lider amaç ve hedefleri yüksek beklentilerle oluşturmakta ve astlarından bu beklentileri gerçekleştirmek için yüksek performans beklemektedir. Amaçlara odaklanma ve başarı düzeyine göre astları çeşitli yöntemlerle motive ederek hedeflere yönelik çabaların artırılmasını sağlamaktadır.

Bu liderlik tarzlarından hangisinin kullanılacağı ise izleyicilerin özellikleri, onların üzerindeki zaman ve çevresel baskılar ile işin niteliği şeklindeki üç ölçüte göre belirlenecektir.

House tüm gelişmelerin üzerine ise 1996’da teoriyi tüm bu tecrübelerin ışığında tekrar ele almıştır. Yeni teori 26 önermede birbiriyle ilişkili sekiz lider davranış sınıfı, astların bireysel alt farklılıkları ve koşullu moderatör değişkenleri içermektedir. Bu lider davranışları yol-amaç aydınlatıcı, başarı odaklı, iş kolaylaştırıcı, destekleyici, etkileşim kolaylaştırıcı, grup odaklı karar süreci, temsil ve ağ oluşturma, değer temelli ve paylaşılan liderlik davranışını içermektedir.

2.1.4.3.3. Vroom ve Yetton’ın normatif liderlik kuramı

Birçok disiplinde karar vermek en temel konudur. İnsan davranışlarının büyük bir çoğunluğu verdiği kararların yansımaları oluşturmaktadır. Karar verme sürecini anlayabilmek sadece insan davranışını anlamak adına önem taşıyan bir süreç değildir. Karmaşık yapıdaki örgütlerdeki davranışların anlaşılabilmesi adına da önemlidir (Vroom ve Yetton,1973:4). Bu model liderlerin örgütler içerisinde etkili olabilmeleri adına kararlarını nasıl vermeleri gerektiği ile ilgilidir. Farklı durumlarda en uygun karar verme süreçlerinin seçilmesi örgütsel etkinliği artıracaktır (Field,1979). Bu model karar verme şekillerinin beş farklı liderlik tarzında gerçekleştiğini savunmaktadır.

<i>Liderlik tarzı</i>	<i>Tanımlama</i>
AI (Otokratik I)	İçerisinde bulunduğu zamanda sahip olduğu bilgiler ışığında kararları kendisi vermektedir.
AII (Otokratik II)	Gerekli bilgileri astlardan almakta ve çözüme kendisi karar vermektedir. Bu konuda astlara isterse bilgi vermekte istemezse vermemektedir. Sorunun tanımlanmasında ya da çözümlenmesinde astların bir rolü bulunmamaktadır.
CI (Danışmalı I)	Uygun bulduğu astlarla kişisel olarak sorunu paylaşmakta onların önerilerini ve fikirlerini dinlemektedir. Daha sonra kararı kendisi

	vermektedir. Bu kararlar astların katkısını yansıtabilmekte ya da yansıtmayabilmektedir.
CII (Danışmalı II)	Bir grup toplantısında sorun astlarla paylaşılmaktadır. Fikirleri ve önerileri dinlemektedir. Daha sonra kararı kendisi vermektedir.
GII (Grup II)	Bir grup hâlinde olan astlarla sorun paylaşılmaktadır. Seçenekler belirlenmekte ve çözüm üzerinde karara varılmaktadır. Burada liderin rolü daha çok tartışmayı yönetmektir. Lider fikirlerini belirtebilmekte ancak bu konuda baskı uygulamamaktadır.

Çizelge 2. 5. Normatif karar verme modelinde liderlik tarzları.

Kaynak: Jago (1982).

Grup I (GI) çok kapsamlı modellerde uygulanmasından dolayı araştırmadan çıkarılmıştır. Lider bu beş liderlik tarzından hangisini kullanacağını aşağıdaki sorular yoluyla belirlemektedir (Vroom,1973):

- Bir sorun çözümünün diğerinden daha akılcı olma gibi bir kalite ihtiyacı var mı?
- Kalitesi yüksek bir karar alabilmek için lider gerekli bilgi düzeyine sahip midir?
- Problem yapılandırılmış mı?
- Astlar tarafından kabul edilmesi kararın etkili bir şekilde uygulanabilmesi için önemli mi?
- Eğer lider kendisi kararı verseydi astlar tarafından kesinlikle kabul edilir miydi?
- Problemin çözümüyle elde edilecek amaçları astlar paylaşıyor mu?
- Sunulan çözümlerle ilgili astlar arasında çatışma çıkabilir mi?

Bu sorulara cevap verildikten sonra farklı durumlarda en uygun karar verme süreçlerinin seçilmesi örgütsel etkinliği artıracaktır (Field,1979).

2.1.4.4. Çağdaş teori ve yaklaşımlar

Alt düzey değişimler liderliği, liderle izleyicileri arasında sözleşmeye dayalı bir değiş-tokuş süreci olarak değerlendirmektedir. Gerçekten de 1940'lı yıllarından başında geliştirilen Otoriter ve Demokratik Liderlik yaklaşımlarının ardından deneysel liderlik araştırması kısmen bilimsel ilerleme adına kısmen de elde edilen sonuçların fayda-maliyet değişimleri açısından daha açıklanabilir olması sebebiyle temelde alt düzey değişimlere odaklanmıştır. Bu sebeple liderlik

araştırmaları 1980’li yıllara kadar demokratik-otokratik, otoriter-katılımcı ve görev-ilişki yönelimli liderlik tipolojileri ekseninde kalmış karizmatik ve ilham verici liderliğin astlar üzerinde yol ağtığı daha üst düzey değişimler literatürde yeterince ilgi çekmemiştir (Bass, Avolio, Bruce ve Goodheim,1985). 1980’lerin başındaysa örgüt içi ve dışındaki gelişmeler, yenilikçi ya da devrimci fikirler ile gelecek vizyonuna sahip olan liderlerin olması durumunda performansta hızlı sııramalar yapılabileceği üzerinde durulmuştur (Bass,1985). Bu bağlamda etkileşimsel, dönüşümsel ve hizmetkâr liderlik türleri incelenecektir.

2.1.4.4.1. Etkileşimsel liderlik

Burns (1978)’ün çalışması temel alınan Bass (1985) ve Bass (1990)’ın araştırmalarında açıklanarak ortaya konulan etkileşimsel (işlemsel) liderlik, lider ve izleyicileri arasındaki etkileşim ilişkisini betimlemektedir (Burns,1978:20). Bass (1985) etkileşimsel liderliği “liderin takipçilerinden beklentileri konusunda oldukça net bir şekilde bilgilendiren ve kendilerinden beklenen performansı ve çabayı göstermeleri karşılığında ne gibi bir ödöl beklmeleri gerektiğini açıklayan liderlik çeşidi” biçiminde tanımlamıştır. Genellikle bu liderlik türünde belirli bir içi yapmak için bir araya gelen lider ile grup üyeleri arasında farklı davranış şekilleri gerçekleşebilmektedir. Bass (1999)’a göre bu davranışlar dört farklı boyutta oluşabilmektedir:

➤ Koşulsal ödüllendirme

Bass (1985)’a göre bu lider türü izleyicilerinden verim almak için iki farklı biçimde ödüllendirme yapabilmektedir. Bunlar iyi yapılan içi övmek ve ücret artışı ya da terfidir. Ceza ise belirli performanslardan veya standartlardan sapmalara bağlı olarak farklı biçimlerde uygulanabilmektedir. Bir çalışanın beklenen performansı sergileyememesi ya da standartlara ulaşamaması durumunda liderin bu başarısızlıklardan bahsetmesi, bu işgörenin davranışını değiştirmeye yönelik olarak bir ceza niteliği taşıyabilmektedir. Çünkü bir çalışana kendi başarısızlık sebebini söylemek ya da olumsuz geri bildirimde bulunmak ondan beklenen performansı veya standartları ayrıntılı bir şekilde açıklamak kişi için yararlı olabilmektedir. Fakat bu tip cezaların yanı sıra para cezaları, lider desteğini çekme, işten çıkarma gibi yöntemler de uygulanabilir ancak bunlar daha az gerçekleşen ve daha az faydalı olabilen disiplin metotlarıdır.

➤ İstisnalarla yönetim - aktif

Bu tip lider çalışanların performansını izlemekte ve gerektiğinde müdahalede bulunarak düzeltici kararlar almakta (Avolio ve Bass,2002:3) ve dikkatini düzensizlik, hata ve standartlardan sapmalar, şikâyetler ve başarısızlıklar üzerinde toplamaktadır (Bass,1985).

➤ İstisnalarla yönetim - pasif

Bu tarz bir lider işletmede sorunların açık ve seçik hâle gelmesini beklemekte ve bunların açığa çıkmaması adına bir önlem almamaktadır. Sadece çalışanların çözüm önerilerini dinlemektedir (Bass,1990; Bass,1999). Lider sorunlara ciddiyet kazanıncaya kadar müdahale etmeyen ve bu sorunu çözmeye başlamadan evvel onun kronik hâle bürünmesi gerektiğine inanan “bozuk değilse tamir etme” inancını savunan liderdir (Bass,1985).

➤ Tam serbestlik tanıyan lider

Liderlik çeşitlerinin en pasif şekli olan bu tarzda çoğunlukla liderin amaçlar ve performans standartları konusunda işgörenlerini tamamen serbest bırakma ve işe hiçbir şekilde müdahale etmeme gibi tutum ve davranışları bulunmaktadır. Liderler işletmede önemli konular olduğunda müdahale etmekten ya da karar vermekten sakınmaktadır. Kendisine ihtiyaç duyulduğunda çoğunlukla ortadan kaybolmaktadır (Bass,1990; Avolio ve Bass,2002:4).

2.1.4.4.2. Dönüşümsel liderlik

Bu kavram ilk olarak Downton (1973) tarafından kullanılmasına rağmen genel olarak Burns (1978) bu paradigmanın baskın kaynağı olarak gösterilmektedir. Burns (1978:20) bu liderliği “bir ya da birkaç kişinin izleyenleri veya birbirlerini daha yüksek motivasyona ve ahlâka teşvik etmeleri” olarak tanımlamıştır. Bu liderin izleyenlere yüksek düzeyde morâl ve motivasyon sağladığını ve onların performanslarını artırdığını belirtmiştir.

Dönüşümsel liderlik yenilik sağlayan, performansı artıran, misyon ve vizyon oluşturan, izleyicilerinin kişisel gelişimini sağlayan bir liderlik davranışıdır (Bass,1985). Bu liderliği “takipçilerine yetki devri yapan ve örgütsel hedefleri takipçileriyle birlikte belirleyen bir liderlik çeşidi” şeklinde tanımlayan Bass (1990) ilgili liderliğin, liderlerin işgörenlerinin çıkarlarını gözettiğinde, grubun amaçlarına ve misyonuna karşı bilinç oluşturduğunda ve grubun faydası adına astlarında örgütün çıkarını kendi çıkarlarından daha önde tutma duygusu meydana getirdiklerinde ortaya çıktığını belirtmektedir.

Bass (1985) bu konudaki araştırmalarını sanayi işletmeleri ve askeri örgütlerde gerçekleştirmiştir. Liderlik davranışlarına ilişkin geliştirdiği anketi ABD ordusunda görevli 176 kıdemli yöneticiye uygulamış ve beş faktör saptamıştır. Bunlar yaygın olarak kullanılan “Çok Faktörlü Liderlik Anketi”nin temellerini oluşturan “*koşullu ödöl, istisnalarla yönetim, karizmatik liderlik, kişiselleşmiş ilgi ve entelektüel uyarım*”dan meydana gelmektedir. Bunlardan ilk ikisi etkileşimsel; son üçü ise dönüşümsel liderlikle ilgili faktörlerdir. Araştırma sonucuna göre üç dönüşümsel faktörde etkileşimsel etmenlere göre algılanan etkililikle daha çok ilişkili bulunmuştur. Karizmatik, anlayışlı ve entellektüel açıdan destekleyici liderler diğerlerine göre daha fazla iş tatmini sağlamaktadır.

➤ Karizmatik liderlik

Karizma “bir liderin kendi düşünce, davranış, değer, inanç ve performansını diğerlerine yayması ve aynı zamanda onların düşünce, davranış, değer, inanç ve performansını etkileyebilmesidir”(House, Spangler ve Woycke,1991). Weber karizmatik liderlik kavramını “ilâhi lütuf veya hediye” anlamında kullanmıştır (Yukl,2010:263). Bu boyutta lider misyon oluşturup vizyon geliştirerek izleyicileri için bir rol model görevi görmektedir. İzleyiciler liderlerine güvenmekte, saygı duymakta ve ona itaat etmektedirler. Böyle bir durumda izleyiciler lideri kendilerine rol model aldıkları için ona benzemeye çalışacaklar ve kendilerini ortak vizyon çerçevesinde liderle özdeşleştirerek ona bağlılık duyacaklardır (Bass,1990; Avolio ve Bass,2002:2).

➤ Kişiselleşmiş ilgi

Bireysel destek liderin gruptaki tüm üyelere bireysel olarak eğilerek onların gereksinimlerini, isteklerini ve yeteneklerini dikkate almasını karşılamaktadır. Aynı zamanda lider izleyicilerinin kişisel gelişimini sağlamak amacıyla onlara koçluk yapmaktadır (Bass,1990; Avolio ve Bass,2002:2). Mevcut görevlerini yerine getirmeleri ve gelecekte daha fazla sorumluluk almaları için izleyicilerinin sahip olduğu potansiyeli değerlendirmektedir. Hem örgütün ihtiyaçlarını karşılamak hem de izleyicilerinin yeteneklerini ve motivasyonlarını önemli ölçüde geliştirmek için onlara bireysel örnekler veya görevler vermektedir (Bass,1985).

➤ Telkinle motivasyon

Lider grup üyeleri tarafından arzu edilen bir vizyon belirler ve bu vizyonun gerçekleşmesi için gereken faaliyetlere yüksek moral, etik standartlar, amaç ve anlam duygusu yükleyerek grup

üyelerini bu vizyona göre motive ederek ilham sağlamaktadır (Bass,1990; Avolio ve Bass,2002:2).

➤ Entelektüel uyarım

Lider eski geleneklerini, inançlarını eleştirerek yeni bakış açıları, yeni iş yapma standartları ve yeni iş fikirleri ileri sürme yoluyla izleyicilerinin entelektüel yönlerine hitap eder ve bu yeni yöntemlerin veya fikirlerin grup üyelerince uygulanmasını sağlamaktadır (Bass,1990; Yukl,2010:278). Entelektüel uyarım izleyicilerin karşılaşılabilecekleri sorunların farkında olmalarını ve bu sorunların nasıl çözüleceğine dâir uyarıların verilmesini ifade etmektedir. Lider hayal gücünü harekete geçirerek yeni düşünceler ve bakış açıları oluşturmaktadır. Bireylerin karşılaşılabilecekleri sorunların çözümü için sorunların niteliğinin ve temelinin kavranmasını sağlamaktadır (Bass,1985).

2.1.4.4.3. Hizmetkâr liderlik

Greenleaf (1977:18) hizmetkar liderlik düşüncesinin ilk defa Hermann Hessen'in "Doğu Yolculuğu" kitabını okurken ilham olunduğunu belirtmektedir. Greenleaf (1977:2)'e göre hizmetkâr lider "her şeyden önce bir hizmetkârdır. Hizmetkâr liderlik, hizmet etme hissiyle başlar ve daha sonra insanları yönetme arzusuna götüren bilinçli bir tercih hâline gelir." Bu sebeple hizmetkâr liderliği öbürkülerden farklılaştıran özellik hizmet eğilimli olma tutumudur. Greenleaf (1970:15)'e göre hizmetkâr lider devamlı olarak bazı sorulara yanıt aramaktadır: Hizmet sunulan bireyler gelişmekte midir? Hizmet alırken daha sağlıklı, daha akıllı, daha özgür ya da özerk olmakta mıdır? Kendisi de hizmetkâr olmaya daha da yakınlaşmakta mıdır? Topluluk içerisindeki en az ayrıcalıklı bireyler üzerindeki etkisi nedir ve onlara fayda sağlamakta mıdır?

Hizmetkâr liderliğin gelişmesi 1900'lerin sonlarına doğru olmuştur. Bu konudaki ilk çalışmaları yapan araştırmacılardan Greenleaf (1977:5) en başarılı liderliğin klasik yönetim değerlendirmelerinin tersine müşterilere, çalışanlara ve başkalarına hizmet ederek gerçekleştiğini ifade etmiştir. Araştırmacı etkin bir lider olmak adına öncelikle hizmet etmek gerektiğini vurgulamıştır. Bu liderlik türünün ana boyutları çevresindekilere saygı, bireylere değer verme, önyargısız anlama, şefkat ve sevgiyle kontrol etme, profesyonel değerlendirme, dürüst ve adil yargılama ve hoşgörü gibi unsurlardan oluşmaktadır (Marquis ve

Huston,2009:52). Bu liderlerin sahip olduğu özellikler şunlardır (Spears ve Lawrence,2002:5-8):

➤ *Dinlemek*

Dinlemek izleyenlerin iç seslerini ve kim olduğunu anlamaya çalışırken onların bedenleri, ruhları ve zihinleri arasındaki iletişimi çözümleyebilmektir.

➤ *Empati*

Bu liderler izleyenlerini anlamak ve empati kurmak durumundadırlar. Bireyler eşsiz olan kişilikleri ile hatırlanmak ve kabul görmek istemektedirler. Her ne kadar fikirler veya söylenenler ret edilebilse de bireylerin kendileri ile empatik ilişkiler kurup kabullenmek gerekmektedir. En başarılı liderler empatik dinleyicilerdir.

➤ *İyileştirmek*

İyileştirmeyi öğrenmek dönüşüm ve bütünleşme için en önemli güçtür. Bu liderliğin en güçlü yönü kendini ve diğerlerini iyileştirme gücüdür.

➤ *Farkındalık*

Genel farkındalıkla beraber özellikle bireysel farkındalık liderliği güçlendiren bir unsurdur. Aynı zamanda etik ve değerler konusunda da anlayışı artırmaktadır.

➤ *İknâ*

İknâ yeteneğiyle ön plânda olmayı tercih eden liderler izleyenleriyle anlaşma yoluna giderek kararlar almaktadırlar.

➤ *Kavramsallaştırma*

Bir soruna kavramsal çerçeveden bakmak onu her geçen gün gerçeklikler yaklaşımıyla incelemeyi gerektirmektedir. Liderler kavramsal düşünce ile günlük gerçeklikler arasındaki dengeyi kurabilen bireylerdir.

➤ *Öngörü*

Liderlere geçmişten ders almayı, mevcut durumun gerçeklerini ve geleceğin olası sonuçlarını görebilmeyi sağlayan bir özelliktir.

➤ *Yönetmek*

Liderler izleyenlerin ihtiyaçlarını kontrol etmekten ziyade iknâ yöntemi ile şeffaf bir şekilde karşılayıp onları yönetmektedirler.

➤ *Kişilerin gelişimini üstlenme*

Liderler izleyenlerin bireysel, ruhsal ve mesleki gelişimleri adına sorumluluk hissetmektedirler.

➤ *Topluluk kurmak*

Bu liderlik yerel topluluklardan öte büyük topluluklar olmanın tarihte yok olmayı engellediğı düşüncesi ile örgütlerde de büyük olmanın öneminin farkındadır.

Liderlik literatürü oldukça geniş kapsamlı bir özelliğe sahiptir. İlgili yazında birçok sınıflandırmaya, modele, kurama rastlamak mümkündür. Bu sebeple ilgili çalışmada literatüre tamamen değinmenin güçlüğünden rahatlıkla söz edilebilmektedir. Burada ele alınmayıp ilgili yazında var olan bazı yaklaşımlar şunlardır: “Iowa Eyalet Üniversitesi Çalışmaları, McGregor’un X ve Y Teorisi, Tannenbaum ve Schmidt’in Liderlik Doğrusu, Kurt Lewin ve arkadaşlarının Araştırmaları, Hersey ve Blanchard’ın Durumsal Liderlik Teorisi, Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi, Lider-Üye Etkileşimi Teorisi, Karizmatik Liderlik, Vizyoner Liderlik, Paternalist Liderlik, Kültürel Liderlik, Etik Liderlik, Otantik Liderlik, Quantum Liderlik” gibi birçok paradigmadan söz edilebilmektedir.

2.2. Örgütsel Bağlılık

Bu bölümde örgütsel bağlılık ile ilgili değişkenler, tanımlar ve sınıflandırmalar ele alınacaktır.

2.2.1. Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık

Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük (2021)’e göre bağlılık “(1) bağlı olma durumu, merbutiyet, (2) birine karşı, sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat ve (3) (biyoloji) bağlantı” olmak üzere üç farklı şekilde tanımlanmaktadır. İlk iki tanımlama Örgütsel Davranış disiplini açısından daha geçerlidir. Çünkü örgütler ve örgütleri oluşturan kişilerin sosyopsikolojik yönleri bu bakış açısıyla değerlendirilmektedir.

Örgütsel bağlılık ilk olarak Whyte (1956:143)’ın “*Örgüt İnsanı*” isimli kitabında modern toplumda bireyin, örgüt insanı hâline gelişinden, örgütlerin birey üzerindeki belirleyici ve yönlendirici rolünden söz etmektedir. Araştırmacıya göre büyük işletmelerde bilişsel yeteneğini

daha fazla kullananlar iş yaşamında bağlılığın baskın bir unsur olduğu çevrede işgörmektedirler ve hatta “örgüt adamı” sadece örgüt için çalışmamakta aynı zamanda kendisini işletmesine adamakta ve örgüte ait hissetmektedir.

İlgili yazın incelendiğinde örgütsel bağlılık kavramına ilişkin birbirleriyle hem ilişkili hem de ilişkisiz çok sayıda tanım yapıldığı görülmektedir. Mowday, Porter ve Steers (1982:20) ve Meyer ve Allen (1997:11) bu duruma neden olarak bu terimin İşletme, Psikoloji, Sosyoloji gibi farklı disiplinlerde çalışan farklı araştırmacıların, akademisyenlerin kendi alanlarına göre farklı tanımlamalar yapılmasını göstermektedir. Eklektik bir kavram olarak örgütsel bağlılık genel olarak “çalışanın örgütüyle entegre olmasını”, “örgütün değerlerini içselleştirmesini” ve “örgütün bir üyesi olarak kalma istekliliğini” ifade etmektedir.

Farklı disiplinlerden gelen araştırmacılar ve akademisyenlerin çalışmaları Örgütsel Davranış disiplininde önemli bir yeri olan bağlılık ile ilgili ve ilişkili çok sayıda kavramın bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bunlardan bazıları “Protestan iş ahlâkı, işe adanmışlık, mesleğe değer ve önem verme ve işe sarılma”dır (Morrow ve McElroy,1986). Bağlılığın daha açık ve seçik anlaşılabilmesi için ilgili literatürdeki bazı tanımlar aşağıda Çizelge 2.6’da kronolojik bir sıralamayla verilecektir.

<i>Araştırmacı/Akademisyen</i>	<i>Tanım</i>
Grusky(1966)	“Bireyin örgüte olan bağının gücüdür.”
Kanter(1968)	“Aktörlerin enerji ve bağlılıklarını işlemelere sunmadaki isteklilikleridir.”
Ritzer ve Trice(1969)	“Kişinin örgütü anlamlandırma düzeyine dayanan psikolojik bir olgudur.”
Hall, Schneider ve Nygren (1970)	“Bireyin zaman içinde örgütle özdeşleşme ya da uyumlu olma süreçleri ile örgütün amaç ve değerlerine bağlılık duymasını kapsamaktadır”.
Sheldon(1971)	“Çalışanın sosyal kimliğini örgüt ile bağdaştıran eğilim ve tutumlardır.”

Hrebiniak ve Alutto(1972)	“Birey ile örgüt etkileşimi ve personelin katkılarının örgütün çalışanlara yatırımlarına oranı ile ilgili algılamalarıdır.”
Buchanan(1974)	“Üyenin örgütle özdeşleşmesi, işini benimsemesi ve sadakatini sunması, örgütün amaç ve değerlerine duygusal olarak bağlanmasıdır.”
Steers(1977)	“Çalışanın işletmenin amaç ve değerlerini benimsemesi, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermesi ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmesidir.”
Meyer ve Allen (1984)	“Belli bir varlığa karşı duygusal bir yönelimdir.”
Allen ve Meyer (1990)	“Bireyi örgüte bağlayan, ayrılma olasılığını azaltan psikolojik durumdur.”
Reichers(1985)	“Örgütü oluşturan aktörlerin (üst yönetim, müşteriler, sendikalar, toplum) örgütün amaçlarıyla özdeşleşme sürecidir.”
Mottaz(1987)	“Örgütten alınan belirli değerdeki teşvikler veya ödüller karşılığında çalışanların kendilerini örgüte bağladıkları bir karşılık ilişkisinin sonucudur.”
Gaertner ve Nollen(1989)	“Bireyin örgütte kalma isteği duyması ve örgütün amaç ve değerleriyle maddi endişe duymadan bütünleşmesidir.”
Meyer ve Allen (1997:3)	“Örgütte zaman harcama, işe düzenli gelme, günün tamamını çalışarak geçirme, örgütün varlığını koruma ve örgütün hedeflerini paylaşmaktır.”
Kreitner ve Kinicki, (2001:15)	“Bir çalışanın örgütle özdeşleşmesi ve örgütün amaçlarına bağlanma seviyesidir.”

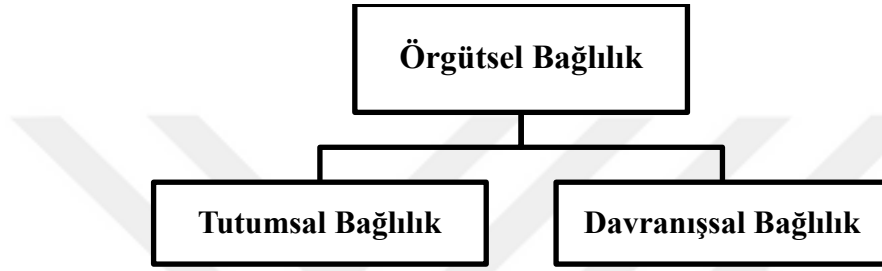
Çizelge 2. 6. Örgütsel bağlılık tanımları.

Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığı işgörenin işletmesi ile ilişki yapısını belirleyen ve üyeliğin sürmesi için etki gücü olan psikolojik bir yaklaşımla incelemektedirler. Vurgulanması gereken nokta örgüte bağlı olan çalışanların bağlı olmayanlara göre daha fazla örgütte kalma davranışı göstermeleridir. Yazarlar örgütsel bağlılığın sadece örgüte yönelik olmadığını, üst yönetime, birime, birim yöneticisine, takıma ve takım liderine dönük olabileceğini belirtmişler, bu bağlılıkların hepsinin bir arada sergilenebileceği gibi ayrı ayrı ya da farklı kombinasyonlar şeklinde de görülebileceğinin altını çizmişlerdir.

Örgütsel bağlılık tanımındaki farklılıklar örgütsel bağlılık yaklaşımını açıklarken farklı sınıflandırmalar yapılmasına etki etmiştir.

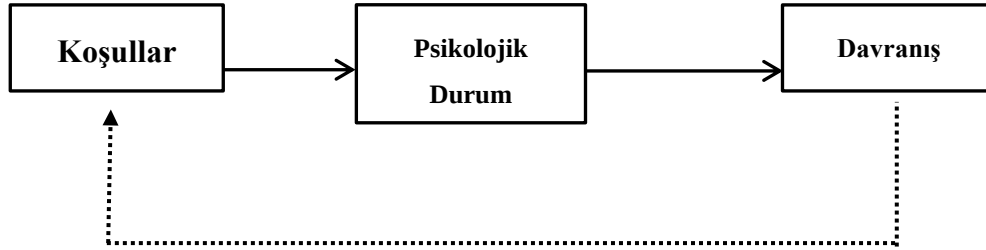
2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Literatürde örgütsel bağlılık sınıflandırmalarıyla ilgili farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki bileşenden oluşmaktadır. İlgili yazın dikkate alınarak Şekil 2.1. oluşturulmuştur:



Şekil 2.1. Örgütsel bağlılık yaklaşımları.

2.2.2.1. Tutumsal bağlılık



Şekil 2.1. Tutumsal bakış açısı.

Kaynak: Meyer ve Allen (1991).

Meyer ve Allen (1991)'a göre koşullar bireyin psikolojik durumunu etkilemektedir. Psikolojik durumu etkilenen kişi ise yeni duruma bağlı olarak davranış sergilemektedir. Bağlılığın davranışsal sonuçları bağlılıkta denge veya değişime katkı sunan koşullara büyük olasılıkla etki etmektedir. Kesik çizgiler bağlılık-davranış ilişkisi içerisinde tamamlayıcı bir süreç olarak şematize edilmiştir.

Oliver (1990) tutumsal yaklaşımı savunan teorisyenlerin örgütsel bağlılığı kişisel, rolle ilişkili, yapısal özellikler ve iş deneyimleri gibi bireysel ve örgütsel faktörlerin oranı tarafından belirlenen içerikteki “kara bir kutu” olarak gördüklerini ifade etmektedir.

Porter ve Steers (1972) tarafından desteklenen tutumsal paradigma ilgili konunun ele alınmasında en çok kullanılan bakış açısıdır. Buna göre bağlılık “kişilerin bir organizasyonla özdeşleşmesi ve örgüte katılımının rölatif gücüdür”. “Çalışan ile işletme arasındaki bağın anlamlandırılması ile meydana gelen organizasyonla ilgili bir perspektif veya duygusal bir eğilim” (Mottaz,1989) ve “bireylerin bazı içsel ödül ve kazançlar (Örneğin, kabul görme, tanınma, övülme) ölçüsünde kendilerini örgüte adadıkları bir değişim ilişkisidir” (Mowday, Steers ve Porter,1979). Bu bakış açısında bağlılığın üç elemanı bulunmaktadır (Reichers,1985; Allen ve Meyer,1990):

1. Örgütün amaçlarını ve değerlerini kabullenme ve bunlara yönelik güçlü bir inanç taşıma,
2. Örgüt yararına gönüllü bir çalışma gayreti içinde bulunma ve
3. Örgüt üyeliğinin sürdürülmesi için güçlü bir istek.

Etzioni (1975:8) örgütlerde bağlılığı ele alırken konuya dürtüsel bir bakış açısıyla yaklaşmış, çalışanların diğerlerine (yönetici, iş arkadaşı, yönetim) nasıl uyum gösterdiğini ve üstlerin astlarına karşı hangi güç kaynaklarını ne şekilde uyguladığını irdlemiştir. Etzioni (1975:16) bağlılığı (involvement) “kişinin bir nesneye, belirli bir yönde ve yoğunlukta atfettiği içsel değerlendirme eğilimleridir” şeklinde tanımlamış ve çalışanların örgüte olan adaptasyonlarını bir güç ya da kontrol mekanizması olarak ele almıştır. Eğer çalışan örgütün eylemlerini yasal buluyor ve işinden tatmin duyuyorsa pozitif bir tutum; tam tersi durumda da gücün yasalarla koruma altında olduğuna inanmıyorsa negatif bir tutum sergileyecektir. Olumlu eğilime commitment, olumsuzuna alienation ismini veren Etzioni bu konuya değinme sürecinde nötr bir kavram olarak “involvement”ı kullanmıştır. Bahsi geçen yoğunluk yüksek-düşük, yön ise olumlu-olumsuz aralığında değişmektedir. Bağlılığı yabancılaştırıcı (yüksek yabancılaşma kutbu), ahlaki (yüksek bağlılık kutbu) ve çıkarıcı (her ikisinin arasında ılımlı) olmak üzere ele alarak üçlü bir sınıflandırmaya gitmiştir.

Kanter (1968) örgütsel bağlılığı “personelin amaçları ile örgütün amaçlarının uyuşması” olarak ifade etmiştir. Bir sosyal sistem olan örgütlerin tıpkı insanlar gibi bazı istek, ihtiyaç ve beklentileri vardır. İşte tüm bunların gerçekleşmesi, çalışanın örgütüne kendisini sadakatle adanmasıyla mümkün olmaktadır. Bu beklenti, istek ve ihtiyaçlar yardımıyla örgütsel bağlılık,

bireyin örgütün genel ve özel amaçlarını başarmak için performans sergilediği bir durum olarak algılanmaktadır. Devamlılık, kenetlenme ve kontrol olmak üzere üçlü bir sınıflandırmaya gitmiştir.

Kanter (1968) Etzioni'nin her bağlılık türü tek başına ortaya çıkar düşüncesinden farklı olarak bu üç bağlılığın birbirleri ile etkileşim içerisinde ortaya çıktığını söyleyerek Allen ve Meyer (1990)'ın geliştirdiği üç boyutlu bağlılık sınıflamasının bir arada görülebileceği düşüncesine kaynaklık etmektedir.

Wiener (1982) üyelerin normatif değerlere bağlı olduğu için örgütü terk etmediklerini ve örgütün etkinliği için çaba gösterdiklerini belirtmiştir. Wiener; Katz ve Kahn (1977:378-410)'ın çalışmasından yola çıkarak araçsal güdüleme (bağlılık) ve normatif bağlılık ayrımına dayanan kuramsal bir model geliştirmiştir.

O'Reilly ve Chatman (1986), Kelman (1958)'in çalışmasından yola çıkarak örgütsel bağlılığı, "bireyin örgüte psikolojik olarak bağlanması" şeklinde tanımlamışlardır. Bu bakış açısıyla birlikte bağlılığı içselleştirme, özdeşleşme ve uyum olarak üç boyutta sınıflandırmışlardır. Bağlılığı psikolojik bir bağ olarak tanımlayan araştırmacılar bunun gelişmesini sağlayan en önemli unsurun içselleştirme bağlılığı olduğunu belirtmektedirler.

Örgütsel bağlılık konusunda literatürün en çok tanınan ve atıf yapılan araştırmacıları olarak kabul edilen Meyer ve Allen (1997) yaptıkları çalışmalarda bu kavramın aslında çok boyutlu olduğunu dolayısıyla örgütsel bağlılığın tek boyutlu bir tanımının yapılamayacağını belirtmişlerdir. Duygusal ve devam bağlılıklarını Becker (1960)'ın yan bahis görüşünü baz alarak geliştiren Allen ve Meyer (1990) daha sonra Wiener ve Vardi (1980) ve Wiener (1982) tarafından önerilen normatif bağlılık boyutunu modellerine ilâve ederek üçlü bir sınıflandırma yapmışlardır:

Duygusal bağlılık, işgörenin örgütünde çalışma isteğini, işletme ve onun amaçlarıyla özdeşleşme ve entegre olma seviyesini açıklamaktadır. Yüksek seviyede duygusallığı olan kişi örgütte kalmayı istediğinden bu seçimde bulunmaktadır (Allen ve Meyer,1990; Meyer ve Allen,1991). Bu yönü ağır basan çalışan örgütle özdeşleştiği için sağladığı verim diğer boyutlara göre en fazladır. Bu nedenle örgütlerin üyelerinden en çok beklediği bağlılık türüdür.

Meyer ve Allen'in duygusal bağlılık sınıflaması Mowday vd.(1982) tarafından örgütsel bağlılığa yönelik yapılan "bireyin kendini örgütle birlikte ifade edebilmesi" tanımlamasıyla örtüşmektedir.

Devam bağıllığı boyutunda kişi işten ayrılmanın maliyetini dikkate almaktadır. Eğer bireyin örgütteki yatırımları (Örneğin, çaba, emek ve zaman) işten ayrılmanın maliyetini (Örneğin, emeklilik hakkı, statü, arkadaşlarla yakın ilişkiler) geçiyorsa ya da daha iyi koşullar sağlayan bir iş seçeneğinin azlığı veya yokluğu çalışanı işletmede devam etmeye zorlar (Meyer ve Allen,1991). Bu alt boyut örgütler tarafından arzu edilmemektedir.

Meyer ve Allen (1984) Becker’ın “yatırımlardan kaynaklanan bağlılık” yaklaşımından yola çıkarak “çalışanlar örgütlerine yaptıkları yatırımların hesaplamasını yaparak örgütte kalma gerekliliği içine girerler” demektedirler. Bu yatırımlar emeklilik hakkı, kıdem, kariyer olabileceği gibi çalışma arkadaşlarıyla yakın sosyal ilişkiler ve bir örgütte uzun zaman çalışmaktan ötürü kazanılan özel yetenekler de olabilir. Bu yatırımlar kişiden kişiye değişmektedir.

Devam bağıllığını Becker’ın yan bahis sınıflamasını baz alarak geliştiren Allen ve Meyer (1990), Becker’ın sınıflamasının örgütsel bağlılığa yönelik geliştirilen davranışsal yaklaşımın içinde düşünülmesini eleştirmektedirler. Kendi araştırmalarında da yan bahis teorisinin tutumsal bağlılık içerisinde olması gerektiğinin altını çizen yazarlar bu düşüncelerini, “bir örgütten ayrılmanın farkına varılması, çalışanın örgütle ilişkisinin bilişsel bir boyutunu yansıtır” şeklindeki düşünceleriyle temellendirmeye çalışmaktadırlar.

Meyer ve Allen (1997:11) **normatif bağıllığı** Wiener (1982)’ın “içselleştirilmiş normatif baskıların örgüt hedeflerini ve ilgilerini karşılayacak şekilde oluşmasının bir toplamı” tanımından yola çıkarak “çalışanların ahlaki bir görev bilinciyle ve örgütten ayrılmamanın gereğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri” şeklinde açıklamışlardır. Örgütün üyesine sağladığı eğitim, staj ve burs gibi çeşitli fırsatlar ve harcamalar bireyin kendisini örgütüne borçlu hissetmesine sebep olur ve üye bu borcunu gerek performansını artırarak gerek başka getiriler sağlayarak işletmesine ödeyene dek normatif bağlılık duymaya devam edecektir. Çalışan bütün edimlerinin ve gösterdiği bağlılığın etik olduğunu varsayarak zorunluluk bilinciyle eylemde bulunacaktır.

Normatif bağlılık hem kültürel sosyalleşme ile hem de Wiener (1982)’ın da belirttiği gibi işgörenlerin örgüte girmelerinden sonra etkili olmaktadır. Dolayısıyla örgütte uzun süreli çalışmış olanlar kazandıkları statü, emeklilik hakları gibi elde ettiklerini kaybetmemek için daha fazla bağlılık gösterebileceklerdir (Allen ve Meyer,1990). Örgütün çalışana yaptığı kişisel gelişim programları yatırımları, staj ve işe alım öncesi burslar ve diğer ödemeler bireyin örgüte

karşı borçluluk duygusu hissetmesine neden olur. Dolayısıyla çalışan kendini bulunduğu örgütte kalmak için zorlar. Bu durum özellikle normatif bağlılığı ortaya çıkarır. Ancak çalışan örgüte olan borcunu ödeyince bu bağlılık duygusu ortadan kalkabilir (Meyer ve Allen,1991).

Bu üç örgütsel bağlılık boyutunun bazı ortak yönleri bulunmaktadır (Meyer ve Allen,1997:12):

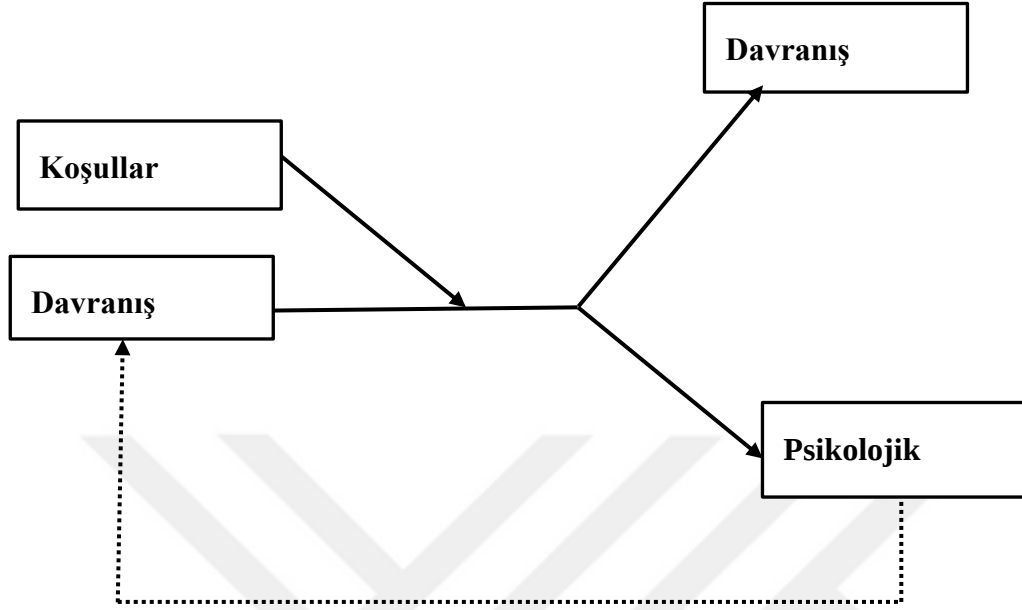
- ✓ Kişilerin psikolojik hâllerini yansıtır.
- ✓ Birey ve örgüt arasındaki ilişkiyi ve uyumu gösterir.
- ✓ Örgüte devam etme ile ilgilidir.
- ✓ Bunların işgören devir oranını azaltıcı etkileri vardır.

Meyer ve Allen (1997:13)’a göre bu boyutlar arasında ortak özellikler olduğu hâlde hepsi farklı bağlamda yer aldıkları için bunların psikolojik alt sistemleri birbirlerinden ayrıdır. Bu bağlılık sınıflandırmasında açık ve seçik bir ayrım şu şekilde yapılabilmektedir (Meyer ve Allen,1991):

- Duygusal bağlılık içerisinde olan çalışan, örgütte kalmak istediği için kalır ki bu “*isteğe*”,
- Devam bağlılığı içerisindeki çalışan örgütte kalması gerektiği için kalır ki bu da “*ihtiyaca*”,
- Normatif bağlılık içerisinde olan çalışan da örgütte kalmak zorunda olduğu için kalır ki bu da “*zorunluluğa*” işaret etmektedir.

Literatürde tutumsal sınıflandırmaya nazaran daha az ilgi duyulsa da davranışsal açıdan birtakım görüşlere değinilmesinin çalışma açısından yararlı olacağı düşünülmektedir.

2.2.2.2. Davranışsal bağlılık



Şekil 2.2. Davranışsal bakış açısı.

Kaynak: Meyer ve Allen (1991).

Koşullardan etkilenen davranış yeni bir davranış ve psikolojik durum ile sonuçlanmaktadır. Davranışsal yaklaşımda davranıştan kaynaklanan tutumların gelecekte sergilenecek davranışı etkileme olasılığı karşımıza çıkmaktadır. Kesik çizgiler bağlılık-davranış ilişkisi içerisinde tamamlayıcı bir süreç olarak şematize edilmiştir (Meyer ve Allen,1991).

Sosyal psikologlar bu bağlılığın sebebini işletmede var olan amaç, hedef ya da işgörene gösterilen davranışlar olmadığı, kişinin önceki kendi davranışlarının egemen olduğu yönündedir (Mowday vd.,1982:25). Davranışsal yaklaşımda personel önceden kazandığı ücret dışı yararlar, gelirler (Örneğin, sosyal sigorta, yaş ve kıdemin getirdiği ücret artışları) gibi geçmiş eylemler sebebiyle bağlılık duymaktadır. Çalışan işten ayrılmanın (kazandığı faydaların kaybı) aşırı maliyetli olacağını düşündüğü için de böyle bir tutum geliştirmektedir. Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık daha çıkarıcı bir yapıya dönüşmektedir (Blau ve Boal,1987). Meyer ve Allen (1991) ele aldıkları devam bağlılığının daha sonra devamlılık elde ettiğini belirtmektedirler. Süregelen devam bağlılığıyla çalışanın uyum davranışı sergilediği, davranışını meşrulaştıran tutumların (Örneğin, iş tatmini duyması) pekişmesiyle bunun yinelenme ihtimalinin yükseldiği düşüncesini vurgulamaktadırlar.

Örgütsel bağlılığa yönelik ilk sınıflamayı Howard Becker (1960) yapmıştır. Örgütsel bağlılığı “çalışanın işletmeyle bahse girdiği bir süreç ve bilinçli bir taraf seçme davranışı” olarak betimlemektedir. Ona göre çalışanın örgütüne yönelik bağlılık geliştirmesine yol açan yan bahis kaynakları “toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal roller”dir.

Davranışsal yaklaşıma göre çalışan amaçlarını gerçekleştirmek için örgüt içerisinde bir dizi tutarlı davranışlarda bulunmakta ve bu davranışları amaçlarına ulaşmada bir araç olarak görmektedir. Çalışan bu tutarlı davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde, amacına ulaşamayacağını ve bu süreç içerisinde yaptığı yatırımları kaybedeceğini düşündüğünden, bu davranış dizisini sürdürmeyi devam ettirmektedir (Meyer ve Allen,1984).

Salancik (1977) bağlılığı “bireyin davranışsal işlemlere bağlanması” olarak tanımlamıştır. Bağlılığı kavramak adına her şeyden önce davranışa bağlı olan şeyin ne olduğunu anlamak gerekmektedir. Çünkü davranış, niyet ve tutumun dışavurumudur. Davranışlar ileride hangi eylemde bulunulacağına dâir beklentilere sebep olmaktadır. İlgili beklentiler davranışları çepeçevre sarar ve belirli sınırlar dâhilinde eylemde bulunulmasına neden olur. Böylece bağlılık davranışların devam etmesinde aktif rol oynamaktadır.

Salancik (1977)’e göre üç nitelik kişiyi öz davranışları ile özdeşleştirir ve bu sebeple bağlılık sergilemelerine neden olmaktadır: “davranışın görünürlüğü, tekrarlanamazlığı ve istekliliğidir”. Birey bunları yorumlayarak kendi edimlerine ve saptamalarına karşı daha az ya da daha fazla bağlılık duymak durumunda kalabilir. Davranışın başlamasına ve sürekliliğine katkıda bulunan şartlar bilinç farkındalığının ötesinde olabilir. Buna ek olarak maliyetlerden ziyade davranışsal bağlılıkla ilişkilendirilen psikolojik durum, eylemi devam ettirme arzusunu sürdürür. Yani doğru şartlar altında (Örneğin, seçim özgürlüğü, eylemin tekrar edilmemesi) bir örgüt için çalışmayı kabul etme, bireyi işe devam etme davranışına sürükler (Meyer ve Allen,1991).

Angle ve Perry (1981) değer (örgütün amaçlarını destekleme) ve kalmaya yönelik (örgüt üyeliğini sürdürme); Mayer ve Schoorman (1992) değer ve devam; Jaros, Jermier, Koehler ve Sincich (1993) duygusal, devam ve ahlaki; Penley ve Gould (1988) ahlaki, hesaplayıcı ve yabancılaştırıcı; Mowday vd.(1982:25) tutumsal ve davranışsal olmak üzere bazı bağlılık sınıflandırmalarındandır.

2.2.3. Örgütsel Bağlılık ile İlişkili Değişkenler

Bu bölümde örgütsel bağlılığın guruları Allen ve Meyer'in bakış açılarından ve çalışmalarından hareketle örgütsel bağlılık ile ilgili bazı değişkenlere ve aralarındaki ilişkilere değinilecektir.

Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığın belirleyicilerini geliştirdikleri sınıflandırmaya göre yapmışlar farklı çalışmalarında her boyutun farklı belirleyicileri olduğunu ifade etmişlerdir:

- Duygusal bağlılığın belirleyicileri genellikle üç farklı kategoriye ayrılmaktadır: kişisel özellikler (yaş, cinsiyet, çalışma yılı ve eğitim gibi demografik özelliklerle; başarı ihtiyacı, özerklik gibi kişisel eğilimler), örgütsel yapı ile çalışma davranışları/algısıdır. Meyer ve Allen için “iş deneyimi” ve “örgütsel yapı” duygusal bağlılığın en önemli belirleyicisidir. Onların iş deneyiminden kastı aynı örgütteki çalışma yılıdır. Meyer ve Allen (1997:15)'a göre bir örgütte hizmet süresi uzadığında çalışanın o örgüte karşı duygusal bağlılığı artmaktadır. Örgütte çalışma süresi ile bağlantılı olarak örgüte yeni katılan çalışanların işletmeye uyum aşamasındaki bağlılık seviyesi ile altı ay sonraki seviye arasında ciddi bir farkın olduğu Allen ve Meyer (1990) tarafından ortaya konulmuştur.
- Devam bağlılığının belirleyicisi kişinin yatırım olarak düşündüğü her şey olabilmektedir. Bu bağlamda emek, zaman, gösterilen çaba örnek verilebilir.
- Normatif bağlılık ise kültürel/ailesel örgütsel sosyalizasyon ve örgütsel yatırımlar olarak düşünülebilir. Bu tür yaş, hizmet süresi, eğitim ve örgüt kültürü gibi göstergelerden de etkilenmektedir. İlgili bağlılık işgörenin hem işe başlamadan önceki hem de örgütte kaldığı zaman zarfındaki yaşadıklarının bir yansıması olarak işe devam etme hususunda deneyimlediği normatif baskılardan etkilenmektedir. Örgütte çalışma süresi arttıkça kişi kendini örgütte kalmaya daha fazla zorunlu hissedebilmektedir. Dolayısıyla örgütte kalma süresi ile normatif bağlılık arasında doğrusal bir ilişki vardır (Allen ve Meyer,1990).

Genel anlamda örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerle ilgili yapılan sınıflandırmalar şu şekilde sıralanabilir:

- *Kişisel özellikler* (Örneğin, yaş, eğitim düzeyi, görev süresi, cinsiyet, ırk),
- *Role ilişkin özellikler* (Örneğin, rol çatışması, rol belirsizliği, işin zorluk derecesi),

- *Grup/lider ilişkileri* (Örneğin, grup dayanışması, liderin yetki düzeyi, liderin saygınlığı, katılımcı liderlik),
- *Yapısal özellikler* (Örneğin, örgütün büyüklüğü, sendikanın varlığı, kontrol düzeyi, otoritenin merkezileşme düzeyi),
- *İş tecrübesi* (Örneğin, örgütsel güvenilirlik, beklentilerin karşılanma derecesi, çalışma arkadaşlarının örgüte karşı olumlu tutumları, ödemelerde algılanan eşitlik, sosyal ilişkiler) şeklindeki gruplamadır (Mowday vd.,1982; Meyer ve Allen,1984; Mathieu ve Zajac,1990).

Bu faktörlerden bazıları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık boyutlarının arasındaki ilişkiler şu şekildedir:

Yaş

Çalışanların yaşına göre örgütlerine karşı tutumları farklılık gösterebilmektedir. Her yaş döneminde çalışanların işleriyle ilgili algıları, istekleri, davranışları ve beklentileri farklıdır (Cohen,1993). Meyer ve Allen (1984; Allen ve Meyer,1993) yaş ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu, ancak devam bağlılığı ile yaş arasında benzer bir ilişki olmadığını ifade etmişlerdir.

Performans

Örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla Meyer ve Allen (1991) yaptıkları ampirik çalışmalarında duygusal bağlılık ile performans arasında pozitif ve güçlü bir ilişki, devam bağlılığı ve performans arasındaysa negatif bir ilişki olduğunu saptamışlardır.

Devam bağlılığı tamamen iş fırsatlarının azlığı, alternatiflerin olmaması ve yatırım ve maliyet hesaplaması gibi etmenler tarafından etkilenip çalışanın örgütte kalmasına yol açtığı için devam bağlılığı yüksek olan çalışan işini daha iyi yapabilmek için ya da örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi düşünüp (amaç birliği ilkesi) bunlara ulaşmak için fazla çaba, daha fazla performans göstermek niyetinde olmayacağı için bu bağlılık türü ile iş performansı arasında ya ilişki yoktur ya da negatif bir ilişki görülmektedir (Meyer, Irving ve Allen,1998).

Eğitim

Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında da ters yönlü bir ilişki olduğu birçok araştırmada ortaya konulmuştur (Steers,1977; Allen ve Meyer,1990; Mathieu ve Zajac,1990). Bir başka deyişle eğitim düzeyi arttıkça kişinin bağlılığı düşmektedir. Çünkü öz farkındalığı

yüksek olan birey, sahip olduğu yeteneklerle birlikte başka bir iş fırsatını değerlendirmeyi ihmal etmeyecektir.

Kariyer dönemleri

Reichers (1986) örgütsel bağlılığı psikolojik, davranışsal ve yapısal olarak sınıflandırdıktan sonra ilgili bağlılık türlerinin işgörenlerin kariyerlerinin ilk, orta ve ileri aşamalarında farklı biçimlerde görülebileceğini belirtmektedir. Buna göre ilk kariyer dönemlerinde çalışanlar büyük olasılıkla psikolojik bağlılık göstereceğinden bu aralık en sorunlu dönemi oluşturmaktadır. Orta dönemde üyeler hem psikolojik hem de davranışsal bağlılık gösterirlerken, ilerleyen zamanlarda ise üç bağlılık türünü de sergileyecek olmaları olasıdır. Reichers yapısal bağlılığı, çalışanların yatırımları (Örneğin, geçirilen zaman, performans, emek) ve başka bir iş alternatifi bulunamaması ile ilişkilendirerek tanımlamaktadır.

Cinsiyet ile ilgili birbirinden farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sebeple araştırma sonuçları ile ilgili bir genelleme yapmak kesinlikle zordur. Çalışmalardan bazılarında kadınlara dışıl değerlerin atfedilmesiyle bağlantılı olarak örgütsel bağlılık düzeyleri daha düşük seviyede seyretmektedir (Angle ve Perry,1981).

Örgütsel bağlılık yazını liderlik literatürü kadar olmasa da oldukça geniş kapsamlıdır. Burada da birçok teori ve yaklaşımın varlığından rahatlıkla söz edilebilmektedir.

2.3. Örgütsel Güven

Bu bölümde örgütsel güven tanımları, modelleri ve düzeyleri ele alınacaktır.

2.3.1. Güven ve Örgütsel Güven

Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük (2021)'e göre güven “ (1) korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat; (2) yüreklilik, cesaret” anlamları taşımaktadır. Güven üzerine yapılan literatür taraması ile birlikte kavram ile ilgili tanımlamalarda “beklenti, karşılıklılık, risk alma, savunmasızlık, işbirliği” gibi farklı olgulara vurgu yapıldığı görülmektedir.

Güven “bir kişinin bir olayın beklentileri doğrultusunda gerçekleşeceğine olan inancıdır” (Deutsch,1958). Olayın bireyin beklentileri doğrultusunda gerçekleşmesi olumlu motivasyon sağlayacaktır. Bir diğer tanıma göre güven “bir kişi veya grubun, başka bir kişi ya da gruptan

yazılı/sözlü olarak verdikleri sözün yerine getirmesine olan inancı ve bu yöndeki beklentisidir” (Rotter,1967).

Meeker (1984) güveni “bireylerin veya grupların birbirlerinden bekledikleri karşılıklı işbirlikçi davranış” olarak tanımlamıştır. Rempel ve Holmes (1986) güvenin unsurlarından olan tahmin, itimat ve kabul edebilmenin karşılıklı taraflar açısından aynı ölçüde öneme sahip olduğunu belirtmişlerdir. Rousseau, Sitkin, Burt ve Camerer (1998)’a göre güven “karşı tarafın olumlu davranış sergileyeceğinden emin bir şekilde psikolojik olarak kendini savunma ihtiyacı duymama arzusudur”.

Güven aynı zamanda bir risk alma davranışı olarak değerlendirilebilmektedir. Güvenilen taraftan uygun ve kabul edilir bir şekilde davranış sergilemesi beklenmektedir. Fakat yazılı sözleşmeler dâhi söz konusu olsa bunun bir garantisi bulunmamaktadır. Bu açıdan düşünüldüğünde güvenin içerisinde riski de barındırdığı ifade edilebilmektedir. Böyle bir riskin bulunmadığı bir durumda ise güvene duyulan ihtiyaç ortadan kalkacaktır (Lewis ve Weigert,1985).

Schoorman, Mayer ve Davis (2007)’e göre güven karşılıklı olmak zorunda değildir. Bir tarafın diğerine güveniyor olması diğer tarafında güven duyuyor olması zorunluluğunu oluşturmamaktadır. Araştırmacılara göre güven “belli bir duygu bileşimi sonrasında oluşabilen, ihanet olasılığını da içinde barındıran, tekrarlılık ve kültürlere göre farklılık gösteren bir kavramdır”. Huff ve Kelley (2003) yaptıkları çalışma ile güvenin toplumların özelliklerine göre farklılık gösterdiği ve bireyci toplumlarda güven eğiliminin kolektif olanlara göre daha düşük olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Bireysel güven tanımında olduğu gibi örgütsel güven üzerine de fikir birliği edinilmiş ortak bir tanım bulunmamaktadır. Farklı yazar ve araştırmacılar tarafından farklı yönlerden ele alındığı için çeşitli özelliklerinin ön plâna çıkarıldığı güven tanımlamalarına ve sınıflandırmalarına rastlamak mümkündür.

Mishra (1996:263) örgütsel güveni “örgütün kültür ve iletişim yapısına göre şekillendiğini belirterek yetenekli olma, açıklık, ilgililik ve dürüstlük gibi unsurlara dayanarak örgütün normlarını ve değerlerini benimseme ve ayrıca hedeflerinden haberdar olma isteği” olarak tanımlamıştır. Araştırmacı küreselleşmenin doğasında bulunan belirsizlik ve rekabet nedeniyle güvenin örgütlerin uzun dönemde ayakta kalabilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için önemli

bir rol oynadığını belirtmiştir. Çünkü güven yeni süreç ve çalışma biçimlerine uyumu kolaylaştırabilme etkisine sahiptir.

Matthai (1989; Aktaran: Nyhan,2000)’a göre örgütsel güven “çalışanların, belirsiz veya riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün verdiği sözlerde tutarlı olacağına ve bu belirsiz ve riskli durumu azaltacak davranışlar sergileyeceğine yönelik inançlarıdır”. Burada çalışanın örgütüne karşı hissettiği güven ihtiyacına vurgu yapılırken olumsuz bir durum söz konusu olduğunda örgütün çalışanın lehine söz verilen şekilde eylemde bulunacağına dâir bireysel inançların örgütsel güveni oluşturduğu belirtilmektedir.

Gilbert ve Tang (1998) örgütsel güveni “çalışanın işveren veya yönetim tarafından destekleneceğine ve fayda sağlayacak eylemde bulunulacağına olan inancı” olarak tanımlamışlardır. Ayrıca çalışma grubu uyumunun, arkadaşlığın ve sosyal bütünleşmeyi sağlayıcı danışmanlık rolünün örgütsel güvenin belirleyicileri olduğu ileri sürülmüştür.

Örgütsel güven “önceden taahhüt edilmiş olsun veya olmasın daha aleyhte şartların olduğu durumlarda bile bir kişi ya da grubun başka kişi yahut gruba karşı iyi niyetli, dürüst ve fayda sağlayıcı bir şekilde davranacağına dair inançtır” (Cummings ve Bromiley,1996). Bu tanımlamaya göre birey oluşabilecek negatif durumlarda dâhi kendine kötü davranılmayacağı konusunda karşı tarafa bir inanç beslemektedir. Örneğin, bir örgüt kendine avantaj oluşturmak düşüncesiyle bazı faaliyetlerini dış kaynak kullanımı ile yerine getirmek istemekte ve belirlenen ilk ve en avantajlı seçenek bu faaliyetleri yerine getirmede istihdam edilen çalışanları işten çıkarma gibi gözükmektedir. İşte böyle bir durumda bile çalışanların kendi lehlerine ve fayda sağlayıcı eylemlerde bulunulacağına olan inanç örgütsel güveni oluşturmaktadır.

Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd (2000)’a göre örgütsel güven “örgütün tüm işlem ve ilişkilerde yetkin, açık ve dürüst, ilgili, güvenilir biçimde hareket etmesinin yanı sıra ortak hedef, norm ve değerler ile özdeşleşmiş bir şekilde davranış sergileyeceğine olan çalışan inancı ve savunmasız kalma isteğidir”.

Örgütsel güven kavramı literatürde birçok çalışmaya konu olmuş ve önemi defalarca vurgulanmıştır. Cook ve Wall (1980)’a göre bireyler ve gruplar arasındaki ilişkilerde güven ait olunan aile, grup veya örgüt üyelerinin mutluluğunu artırıcı ve uzun süre devamlılığını sürdürebilmesine yardımcı olan bir etmendir. Culbert ve McDonough (1986)’a göre güven örgütsel etkinliğin oluşturulması için önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda yöneticiler çalışanları iyi tanımalı ve onların örgütsel değer ve hedefleri ne ölçüde benimsediklerini iyi

gözlemlemelidir. Nyhan (2000) örgütsel güvenin etkinliği ve verimliliği artırdığını, yeniliklere adaptasyonu kolaylaştırdığını, denetimleri gereksiz kılarak maliyetleri düşürdüğünü ve örgüt içi muhtemel tüm çatışmaları azalttığını ileri sürmüştür.

Cummings ve Bromiley (1996) bir örgütte yeterli düzeyde güven ortamının oluşturulmadığında bireylerin kendi çıkarlarını koruyabilmek adına başkalarını denetlemek için daha fazla zaman ve çaba harcayacaklarını iddia etmişlerdir. Örgüt içi güvenin yeterli düzeyde oluşturulması durumunda ise çalışanlar hem bireysel çıktılarını hem de örgüte olan katkılarını en yüksek seviyelere çıkarmak adına tüm enerjilerini harcayacaklardır.

Güven örgütlerde karşılıklı uyum ve kabullenme işlevi üstlenmektedir. Güven ortamında üst, astın uygun olmayan davranışlar sergilemeyeceğine ve ast da üstün kabul edilebilir, adil ve doğru kararlar vereceğine inanmaktadır. Çalışanların üstlerine güvendiklerinde onların aldıkları kararları kabul etmeleri ve örgüt ile bütünleşmeleri daha kolay olacaktır (Tyler,1994; Perry ve Mankin,2007).

Öte yandan örgütsel güven Sosyal Değişim Teorisi gereğince örgüt ve çalışan arasındaki sözel olarak veya psikolojik sözleşme ile şartları belirlenmiş taahhütlerin daha etkili bir şekilde yerine getirilmesini sağlamaktadır (Sousa-Lima, Michel ve Caetano,2013). Etkili bir liderlik için örgütsel güven kayda değer bir rol oynamaktadır (Lester ve Brower,2003; Joseph ve Winston,2005).

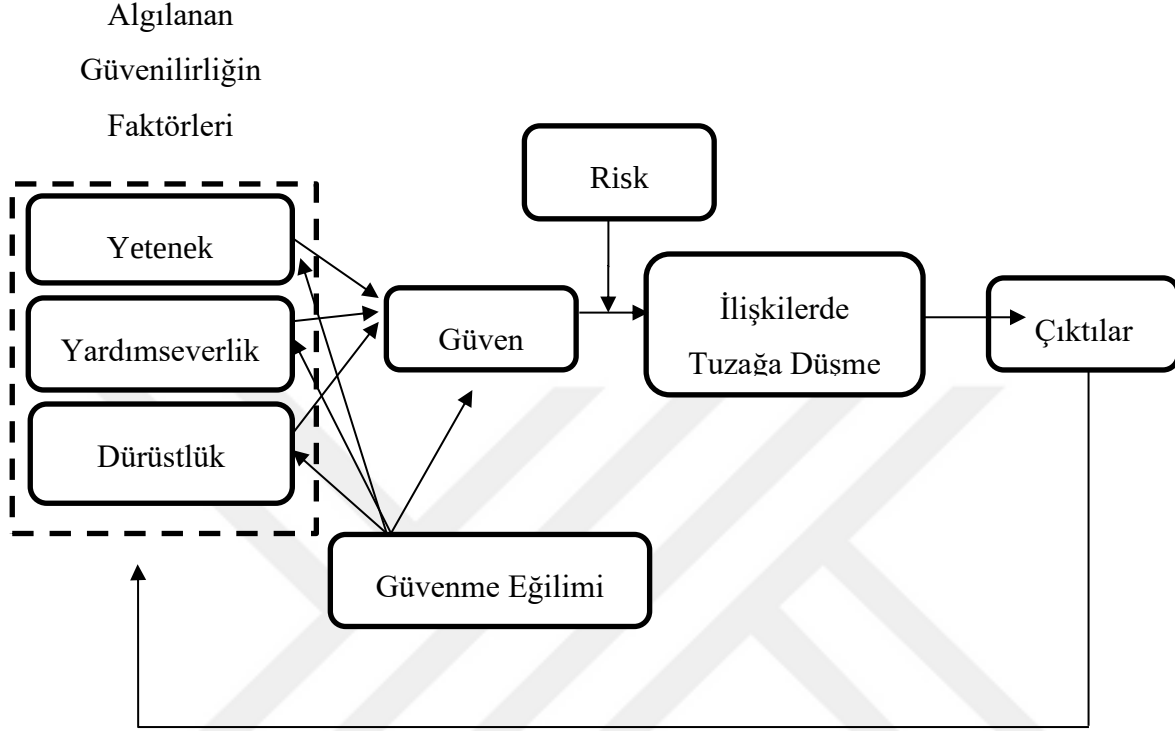
2.3.2. Örgütsel Güven Modelleri

Çalışmanın bu kısmında örgütsel güven ile ilgili olarak literatürde en çok kabul görmüş Mayer, Davis ve Schoorman (1995), Mishra (1996), Cummings ve Bromiley (1996) ve Shockley-Zalabak vd.(2000)'ye ait olan modellere yer verilecek ve aralarındaki farklılıklar ortaya konacaktır.

2.3.2.1. Mayer, Davis ve Schoorman modeli

Mayer vd.(1995) tarafından ortaya konan modele göre örgütsel güvenin üç temel belirleyicisi bulunmaktadır. Bunlar güvenilen kişinin özellikleri, güvenen kişinin özellikleri ve algılanan risktir. Güvenen kişinin özellikleri ve algılanan güvenilirlik faktörleri güven düzeyi üzerinde

etki oluşturmakta ve aynı zamanda bireysel farklılıklar güvenme eğilimini yâni mevcut güven seviyesini etkilemektedir.



Şekil 2.3. Mayer, Davis ve Schoorman modeli.

Şekil 2.4.’teki modelde güvenilen kişinin özellikleri algılanan güvenilirliğin faktörleri olarak ifade edilmiştir. Bu faktörlerden yetenek “güvenilen kişinin alanında sahip olduğu yeterlilik” anlamına gelirken; yardımseverlik “güvenen kişinin iyiliğine yönelik olacak şekilde davranma eğilimi” ve dürüstlük ise “güvenilen kişinin kabul edilebilir ve ilkelere bağı bir şekilde davranış sergileyeceğine olan inancı” anlamlarına gelmektedir.

Bu yaklaşıma göre güven karşı tarafın genel olarak beklentilere uygun bir şekilde davranış sergileyeceğine olan inanç olarak belirtilmiştir. Bu inanç ya da modelde yer alan tanımlamayla güven eğilimi de kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bireylerin yaşadıkları tecrübeler, kişilik farklılıkları ve kültürel geçmişı güven eğiliminin farklılaşmasına sebep olmaktadır. Risk alma ise güvenin doğasında yer almaktadır. Kişı diğerlerine karşı kendini savunmasız bir şekilde konumlandırarak davranmak ister ve bu davranış gösterirse belirli riskleri de almış olur.

2.3.2.2. Mishra güven modeli

Mishra (1996:270) kriz zamanlarında örgütlerin nasıl tepkiler verdiğini ve bu dönemlerde örgüt performansının nasıl yükseltilebileceği sorunsalını konu edindiği çalışmasında dört boyuttan oluşan bir örgütsel güven modeli ortaya koymuştur. Araştırmacıya göre güven bir tarafın diğer tarafın a. yetkinliğinden, b. açıklığından (şeffaflığından), c. ilgililiğinden ve d. inanılabilirliğinden şüphe duymadan ona karşı savunmasız kalma isteğidir.

- **Yetkinlik**

Örgüt içinde yöneticiler hem kendi aralarında hem de astları ile çeşitli biçimsel ve biçimsel olmayan ilişkilerde bulunmaktadır. Bu ilişkiler içerisinde yöneticinin yetkinliği ve konuya olan hâkimiyeti verdiği kararların diğerleri tarafından onaylanmasını ve bu kararlara güvenilmesini sağlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında bu özelliğe sahip olmayan bir yöneticinin verdiği kararların çalışanlar tarafından kabulünün zor olduğu ve kötü sonuçlar doğuracak bir karar olarak nitelendirildiği söylenebilmektedir.

- **Açıklık**

Açıklık ve dürüstlük örgütsel güvenin bir diğer boyutunu oluşturmaktadır. Güvenilir olan liderlerin yetenekleri bulma, onları kazanma, geliştirme ve yeniliği teşvik etmede daha etkili olduğu ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra karşı tarafa aşırı derecede açık olmak ve detaycılık (Örneğin, karşı tarafın kusurlarını olduğu gibi belirtmek gibi) bazen taraflar arasındaki güven düzeyinin azalmasına sebep olabilmektedir.

- **İlgililik**

Bu boyut çalışanların kendileri ile ilgili durumlar söz konusu olduğunda çıkarlarının korunacağına, dezavantajlı veya olumsuz bir sonuç ile karşılaşmayacaklarına olan inançlarını yansıtmaktadır.

- **İnanılabilirlik**

Bu boyut liderlerden veya yöneticilerden tutarlı ve itimat edilebilir davranış beklentileri ile ilgilidir. Tutarsız davranışlar ve verilen sözlerin yerine getirilmemesi güven düzeyini azaltmaktadır. Örneğin, bir örgütün sipariş verilen bir malı vaat ettiği tarihte ulaştırmış olması müşteri açısından güvenilir bir referans kaynağı olmasını sağlamaktadır. Mishra (1996:275)'nın ortaya koyduğu bu modelde yer alan tüm boyutlar birbirlerini dengelemektedirler. Bu dört

boyuttan birine dâir düşük güven düzeyi genel güven düzeyini etkileyerek azalmasına sebep olmaktadır.

2.3.2.3. Cummings ve Bromiley güven modeli

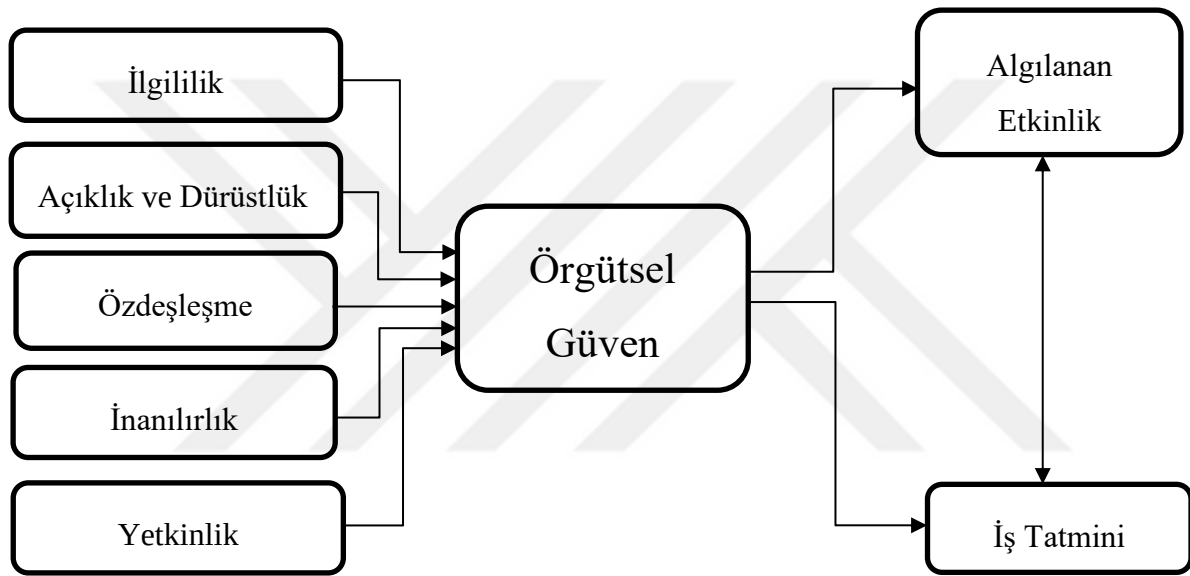
Cummings ve Bromiley (1996) “a) açıktan veya gizli olarak iyi niyetli olma çabası, b) her türlü yapılan görüşmelerde dürüstlük ve c) diğerlerinden fazla avantaj sağlama şansı doğmuşken bile bunu değerlendirmeme davranışlarını” güven olarak tanımlamıştır. Bu tanımlamada örgütler arası ve örgüt içi çoğu etkileşimin içerisinde güvenin sosyal olarak yerleşmiş olduğu üzerine vurgu yapılmaktadır. İyi niyetli çaba, dürüstlük ve fırsatçılık karşıtı tutum ve davranışlar bu tanımın özünü oluşturmaktadırlar. Çoğu örgütsel etkileşim bu üç boyut üzerine kurulmuştur ve bu yüzden güven merkezi ve önemli bir rol oynamaktadır. İlk boyut kişinin güvenilirliğini ve verdiği taahhütleri yerine getirmek için çabaladığını ifade etmektedir. İkinci boyut bireyin kendi davranış ve kişiliğine uygun ve tutarlı olarak taahhütlerde bulunduğunu, yani karşı tarafa yerine getiremeyeceği gerçek dışı taahhütlerde bulunmadığını ifade ederken; son boyut ise bireyin kısa ve uzun vadede kendine diğerlerine karşı avantaj veya üstünlük sağlayacak fırsatlar ile karşılaşsa dâhi örgüt ve grup normlarını dikkate alarak bunlardan faydalanmamayı seçtiğini ifade etmektedir. Diğer taraftan araştırmacılara göre güven diğer bileşenlerin yanı sıra bireylerin duygusal durum, bilişsel durum ve niyetleri de göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir.

		Duygusal Durum	Bilişsel Durum	Niyet
Güven Boyutları	Bağlılığı Koruma			
	Dürüstçe Davranma/iletişim			
	Aşırı Avantajdan Kaçınma			

Şekil 2.4.Cummings ve Bromiley güven modeli.

2.3.2.4. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd modeli

Şekil 2.6.'da sunulduğu gibi araştırmacılar Mishra (1996)'nın güven modeline sadece özdeşleşmeyi eklemişlerdir. Özdeşleşme çalışanların örgütsel amaçlar, hedefler, değerler, inançlar ve normlarla bütünleşme derecesini ölçmektedir. Eğer çalışanlar örgüt ile özdeşleşmişse örgütsel güvenleri ve verimlilikleri daha üst düzeye ulaşacaktır. Aksi hâlde örgüte yabancılaşacaklar ve daha düşük verimliliğe neden olacaklardır (Shockley-Zalabak vd.,2000).



Şekil 2.5. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd modeli

Kaynak: Morreale ve Shockley-Zalabak (2014)

2.3.3. Örgütsel Güven Düzeyleri

Örgütsel güven kavramı kendi içerisinde farklı kullanımlara sahiptir. Bunlar örgütler arası güven, örgüt içi güven ve müşterinin örgüte olan güveni olarak sıralanabilmektedir. Bu çalışmada örgüt içi güven unsurları dikkate alınmıştır. Ortaya konulan örgütsel güven modelleri incelendiğinde bir çalışanın karşı taraf ile ilgili olarak genel beklentisi ve bu konudaki eğilimine vurgu yapıldığı görülmektedir. Bu durumda bahsi geçen modellerin kişilerin birbirleriyle kurdukları ilişkilerde değişken durumların sebeplerini açıklayamadığı söylenebilmektedir.

Zand (1972) sosyal psikologların bireylerin ortaya koydukları ilişkilerde karşı tarafın görev, pozisyon ve mevkisine dikkat ettikleri ve buna bağlı olarak bilinçli bir şekilde davranışlarını şekillendirdiklerini ifade etmiştir.

Örgüt içi güven kendi içerisinde üç farklı düzeyde ifade edilebilmektedir. Bunlar çalışma arkadaşlarına duyulan güven, yöneticilere duyulan güven ve üst yönetime (örgüte) duyulan güven olarak sıralanabilmektedir. Bu üç düzeyin birbirlerini etkileyebildiğinin yanı sıra tamamen birbirlerinden ilgisiz olabildiklerini de ifade etmek mümkündür. Örgütsel ilişkiler ele alındığında ast pozisyonundaki bir çalışan amiri ile olumlu bir güven ilişkisi kurabilmişken belki üst yönetimin eylemlerinden veya politikalarından dolayı onlara karşı güven duymayabilmektedir. Çalışanların birbirleri ile güven ilişkisi oldukça yüksekken amirlerine ve üst yönetime düşük olabilmektedir. Söz konusu durumun tam tersi de mümkündür.

- **Çalışma arkadaşlarına duyulan güven**

Tan ve Lim (2009), Mayer vd.(1995) tarafından oluşturulan güven modelinde yer alan “yetkinlik, yardımseverlik ve dürüstlük” bileşenlerini “çalışma arkadaşlarının yetkinliği, yardımseverliği ve dürüstlüğü” olarak yeniden şekillendirmiş ve çalışma arkadaşlarına olan güvenin örgütsel güvenin bir belirleyicisi olduğu ifade etmişlerdir. McAllister (1995) çalışma arkadaşına güvenin etkileşim sıklığını ve örgütsel vatandaşlık davranışını artırdığı sonucuna ulaşmıştır.

- **Yöneticiye Duyulan Güven**

Tan ve Tan (2000) çalışanlar ile amirleri arasındaki güvenin ilk olarak yetkinlik, yardımseverlik ve dürüstlük unsurlarına bağlı olduğunu belirterek oluşan güvenin tatmini ve yenilikçi davranışları artırdığını; ikincil olarak ise dağıtımsal ve işlemsel adaletten etkilendiğini belirterek örgütsel bağlılığı artırdığını ve işten ayrılma niyetini azalttığını ifade etmişlerdir. Bijlsma ve Van De Bunt (2003) liderliğin paylaşılan bilgiye olan inancı, örgütsel bağlılığı, kararlara uymayı, örgütsel vatandaşlık davranışını, iş tatminini, lider-üye etkileşimini ve işte kalma niyetini etkilediğini ifade etmişlerdir. Aynı zamanda yönetici ve çalışan arasındaki güven düzeyi karar alma süreçlerine çalışanın ne ölçüde katılım göstereceğini de belirlemektedir (Laschinger, Shamian ve Thomson,2001).

- **Üst Yönetime (Örgüte) Duyulan Güven**

Nooderhaven (1992; Aktaran: Demircan ve Ceylan,2003)’a göre örgütsel güven küçük yapılar için örgüt sahibinin kişiliğinden; kurumsal ve büyük yapılar için ise örgüt kültüründen

etkilenmektedir. “Kültür, tanıtıcı bir kimlik gibidir. Bir örgüt hakkında değerlendirmeler o kurumun kültürüyle yapılır. Davranış, tutum, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerde kurum kültürünün izlerine rastlanır.” (Eren,2008). Diğer taraftan çalışan örgütü temsil eden olarak gördüğü yöneticiye olan güvenini genelleştirerek örgüte karşı aynı tutumu sergilemektedir. Çalışanın örgütü temsil ettiğini düşündüğü yönetici veya yöneticiler ile kurduğu psikolojik sözleşmeler ve üst yönetimin uygulama ve politikaları örgütsel güvenin oluşmasını sağlayan diğer unsurlardır. Robinson (1996) psikolojik sözleşme ihlalleri ile çalışanın örgütsel güveni arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Yönetim tarafından gerçekleştirilen psikolojik sözleşme ihlalleri çalışanların örgütlerine karşı duydukları güven düzeyini azaltmaktadır. Açık iletişim ve kişilere değer veren kültür özelliklerine sahip olan örgütlerde karşılıklı güvenin oluştuğu ve bu yönde davranışlar sergilendiği (Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner,1998), farklı örgüt yapılarının (Örneğin, denetim mesafesi, merkezileşme ve biçimselleşme) güvenli davranış sergilemede farklılıklara yol açtığı insan kaynakları uygulamalarının da (Örneğin, ödüllendirme ve performans değerlendirme gibi) güven algılamalarını etkilediği (Cread ve Miles,1996; Aktaran: Tüzün,2006) ifade edilmiştir. Diğer taraftan güvenin örgüt içinde denetim mekanizmalarından kaynaklanan maliyetleri azalttığı, bilgi paylaşımını ve örgüte fayda sağlayacak davranışları artırdığı, bütünleşmeyi sağlayarak kararlara uyumu kolaylaştırdığı vurgulanmıştır (Lewicki ve Bunker,1996:121).

2.4. İş Tatmini

İş tatmini, işgörenin işine dâir deneyim ve hislerini açığa vurmakta ve iş yerindeki mutluluk düzeyini açıklamakta kullanılmaktadır. Ayrıca işgörenin örgüt yaşamı ile ilişkisini ve etkileşimini de yansıtmaktadır (Weiss,2002). Literatürde en çok çalışılan, işgörenlerin ve örgütlerin duyulmasını arzuladığı kavramlardan birisi olan iş tatmini tutumunun Çizelge 2.7.’de tanımları verilmiştir.

Araştırmacı	Tanım*
Hoppock,1935:47	“çalışanın işinden memnuniyetini sağlayan fizyolojik, psikolojik ve çevresel koşullar toplamıdır.”

Locke,1969	“çalışanın kısa sürede oluşturduğu bir anlık düşünceden ziyade genel anlamda belli bir iş tecrübesinin sonucunda ulaşılan, birçok etkilenmeleri ve değerlendirmeleri kapsayan bir süreçtir.”
Hackman ve Oldham,1975	“işgörenlerin görev ve sorumlulukların bu bağlamda örgütün genel niteliklerinden memnun olma derecesidir.”
Schneider ve Snyder,1975	“işin gidişatı, yönetimin tutumu gibi iş koşullarında veya iş güvenliği, ücret gibi iş sonucunda bireyin kazandığı getirileri gözden geçirmesi” ve “bireyin değerler, normlar ve tutumlar silsilesinden süzülerek işle ilgili içsel duygulardır.”
Oshagbemi,2000	“işgörenlerin görev ve sorumluluklarına verdiği değer ile örgütteki etkileşime gösterdikleri duygusal bir tepkidir.”
Weiss,2002	“çalışanın iş hakkında olumlu ya da olumsuz değerlendirme düşüncesidir.”

Çizelge 2. 7. İş tatmini tanımları.

2.5. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti tıpkı iş tatmini gibi literatürde sıklıkla ele alınan kavramlardan birisidir. İşgücü devir oranının yüksek olması örgütlere yüksek maliyetler yüklemektedir. Bu sebeple işletmeler yetenekli çalışanları elde tutmak amacıyla işten ayrılmaya yol açabilecek tüm etkenleri dikkatle incelemektedirler.

İşten ayrılma niyeti, gönüllü olarak işten ayrılma davranışının bilişsel belirleyicisidir (Lee ve Mowday,1987; Tett ve Meyer,1993). Bir işletmeden ayrılma arzusu “işgörenin bilinçli ve isteyerek ayrılmayı tasarlaması”dır. Genelde işten ayrılma niyeti belirli bir zaman aralıkları referans gösterilerek saptanmaktadır. Örneğin, gelecek ay, bir sonraki yıl içerisinde gibi zaman dilimleri ile açıklanabilmektedir (Tett ve Meyer,1993).

İşten ayrılma niyeti “işgörenin gönüllü anlamda kalıcı bir biçimde örgütünü terk etme fikri”dir. Genel anlamda tatmin olmama ile aynı zamanda kendisini gösterebilmektedir. Çalışan örgütün iyi ve kötü taraflarını inceleyip değerlendirdikten sonra eğer uygun görürse tasarladığı yeni bir örgüt bulmaya hız vermektedir. Daha çekici seçenekler tespit edildikten hemen sonra niyeti yüksek olan işgörenler cezbedici bir iş önerisini kabul edip yakın bir zamanda örgütte çıkış yapmaya niyetlenmektedirler (Griffeth, Hom ve Gaertner,2000).

2.6. Liderlik Tarzları, Bağlılık, Güven, Tatmin ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

İşgören ihtiyaçlarına öncelik veren ve çalışanları iş ortamında destekleyen bir anlayışa sahip lider ve yöneticiler çalışanlarda pozitif iş tutumları oluşturulabilmesi açısından önemlidir (Ackfeldt ve Coote,2005). Bu bağlamda liderlik, bağlılık, güven, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler ve ilgili araştırmalar hakkında bilgi verilecektir.

Lider ile çalışanlar arasında gelişen güven algısı çalışanların liderin davranış biçimi ve tutumlarıyla ilgili yaptıkları çıkarımlara dayalıdır (Sharkie,2009). İşgörenler yöneticilerine ve liderlerine güvendikleri zaman işletme adına gayret gösterme konusunda motive olmakta ve örgütte çalışmaya devam etmek için güçlü istekleri meydana gelmektedir (Mowday vd.,1979).

Whitener vd. (1998) çalışanın yönetsel güveni algılamasında liderin beş davranış şeklinin etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Bunlar etkin iletişim, saygın davranış, ilgililiği gösterebilme, tutarlı davranış, denetimi dağıtma ve paylaşmadır. Örgüt yönetimine duyulan güveni örgüt yöneticilerinin gösterdikleri davranışlar ile ilişkilendirmişlerdir. Bu konuyla ilgili değerler, güvene eğilim ve öz verimlilik kişisel unsurlarını belirlemiştir. Örgüt liderlerinin güvene ilişkin eğilimleri, bilgi, ustalık, yetenek derecelerindeki öz verimlilikleri, beğenilme, anlayış gösterme ve diğer çalışanların haklarını koruyarak evrensel değerlere sahip çıkma davranışları örgütte güven ortamı oluşturulmasında önemli derecede etki yapan tutumlardır.

Dönüşümsel liderlikteki karizmatik özellik izleyiciler üzerinde büyük bir etkiye ve güce neden olduğu için takipçilerin liderlerine olan güvenini ve bağlılığını artırmaktadır (Bass,1990). Hizmetkâr liderlik davranışı ile örgütsel güven arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki belirlenmiştir (Rezaei, Salehi, Shafiei ve Sabet,2012). Etik liderlik ile lidere güven arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Çalışanlardan güven ve sadakat kazanmış liderler uygun tutumları kullanarak âdil bir çalışma ortamı yaratır, çalışanların beklentilerini karşılar ve ahlâki davranışlarda bulunurlar (Brown ve Treviño,2006). Johnson, Shelton ve Yates (2012) etik lider davranışları ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi incelemişler ve etik liderliğin kolektif güven düzeyleri ile olumlu ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

Bijlsma ve Van De Bunt (2003) liderliğin paylaşılan bilgiye olan inancı, örgütsel bağlılığı, kararlara uymayı, örgütsel vatandaşlık davranışını, iş tatminini, lider-üye etkileşimini ve işte kalma niyetini etkilediğini ifade etmişlerdir.

Dönüşümsel liderliğin örgütsel bağlılığı doğrudan ve güçlü şekilde etkileyen bir liderlik tarzı olduğu gözlemlenmiştir (Ispas ve Babaita,2012:260). Walumbwa ve Lawler (2003)'a göre dönüşümsel liderler takipçilerinin ihtiyaçlarını anlayarak ve problemlerini yaratıcı bir şekilde çözmelerini destekleyerek onların motivasyon ve bağlılığını artırmaktadır.

Dlamini, Garg ve Muchie (2017) dönüşümsel liderlik ile örgütsel bağlılığın tüm alt boyutları arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit etmişlerdir. Başka bir ifade ile otel yöneticilerinin bu liderlik tarzını benimsemesi çalışanlarının örgüte olan bağlılığını artırabilecektir.

Dönüşümsel liderlikteki karizmatik özellik takipçiler üzerinde büyük bir etkiye ve güce neden olduğu için takipçilerin liderlerine olan güvenini ve bağlılığını artırmaktadır (Bass,1990). Patiar ve Wang (2016)'ın araştırma sonucuna göre dönüşümsel liderliğin örgütsel bağlılıkla birlikte sosyal ve çevresel performansı, finansal olmayan performans boyutlarını etkilediği gözlenmiştir. Algılanan hizmetkâr liderlik çalışanların örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir (Jaramillo, Grisaffe, Chonko ve Roberts,2009). Yöneticilerin etik liderliğinin orta düzey yöneticilerin iş tatmini ve örgüte yönelik duygusal bağlılıkları arasında olumlu bir ilişki olduğu gözlenmiştir (Kim ve Brymer,2011).

De Jong ve Den Hartog (2010) algılanan etik lider davranışı ile duygusal ve normatif bağlılık arasında olumlu bir ilişki ve etik lider davranışı ile devama dayalı bağlılık arasında olumsuz bir ilişki bulmuştur. Etik liderler bireyleri örgütlere ve hedeflerine bağlayan belli örgütsel bağlılık biçimlerini geliştirebilirler.

Güvenin olduğu çalışma ortamında bireylerin örgütün amaçlarına ulaşmak için çaba harcaması ve iş tatmini yaşaması daha kolay olacağından örgütsel güvenin örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlardan biri olduğu söylenebilir (Neves ve Caetano,2006). Örgütsel güven bireylerin örgüte bağlılıklarının seviyeleri ile ölçülebilir. Bireylerin örgütteki değer ve hedeflere bağlılık dereceleri arttıkça örgütlerine duydukları güvenleri de artış göstermektedir (Gilbert ve Tang,1998).

Yönetime olan güven çalışanlar ve yönetim arasında iyimser bir duygusal değişimi beraberinde getirir. Konuyla ilgili araştırmacılar kişilerarası güvenin örgütün işleyişinin etkili olmasında, örgütsel bağlılık ve iş veriminin artmasında önemli rol oynayan faktörlerden olduğunu ve işgörenlerde daha çok pozitif tutum ve işbirliği yarattığını ifade etmişlerdir (Ferrin ve Dirks,2002; Podsakoff, Mackenzie ve Bommer,1996).

Schoorman vd. (2007) çalışanların örgüte güvenmesinin duygusal bağlılık üzerinde olumlu bir etki yarattığını ve buna bağlı olarak çalışanların örgüte bağlılıkları üzerinde de önemli bir etkiye yol açtığını keşfetmişlerdir. Örgüte bağlılık çalışanların örgütsel güven inşa edildikten sonra gösterdiği bir dizi eylemdir. Bu durum yönetime olan güvenin duygular ile ilgili olduğu, örgütsel bağlılığın ise davranışlarla ilgili olduğu anlamına gelmektedir.

Chiang ve Wang (2012) tarafından yapılan araştırmanın bulgularına göre dönüşümsel liderliğin bilişsel ve duygusal güven üzerinde olumlu etkisi olduğu, etkileşimsel liderliğin bilişsel liderlik üzerinde olumsuz etkisi olduğu belirtilmiştir. Bilişsel güven devam bağlılığını olumlu etkilerken, duygusal güvenin normatif ve duygusal bağlılığı olumlu etkilediği, bilişsel güvenin dönüşümsel liderlik ile devam bağlılığı arasında aracı değişken rolü oynadığı, duygusal güvenin ise dönüşümsel liderlik ile normatif bağlılık arasında ve dönüşümsel liderlik ile duygusal bağlılık arasında kısmi aracılık etkisi sağladığı görülmüştür.

Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky (2002)'a göre çalışanları etkilemek ve onların refahına tüm dikkatini verme beceri veya liyakatine sahip liderler çalışanlardan güven kazanacaklardır.

Tan ve Tan (2000) çalışanlar ile amirleri arasındaki güvenin ilk olarak yetkinlik, yardımseverlik ve dürüstlük unsurlarına bağlı olduğunu belirterek oluşan güvenin tatmini ve yenilikçi davranışları artırdığını ikincil olarak ise dağıtımsal ve işlemsel adaletten etkilendiğini belirterek örgütsel bağlılığı artırdığını ve işten ayrılma niyetini azalttığını ifade etmişlerdir.



3. LİDERLİK TARZLARININ BAĞLILIK, TATMİN ve İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ARACILIK ROLÜ: YİYECEK ve İÇECEK İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Konu

Çalışmanın konusu otel işletmelerindeki yiyecek ve içecek çalışanlarının algıladıkları liderlik uygulamalarının onların bağlılık, tatmin ve işten ayrılma niyetlerine olan etkisini saptamak ve bu etkide örgütsel güvenin aracılık rolü oynayıp oynamadığıdır.

Amaç

Günümüzde tüm sektörlerde yaşanan hızlı gelişmeler ve artan rekabet baskısı, hizmet sektöründe ve özellikle yiyecek ve içecek bağlamında kendini göstermiş ve bireyin satın alma sürecinde en önemli unsur olan çalışan faktörünün, dolayısıyla da örgüt-çalışan ve yönetici-çalışan ilişkilerinin buna göre yeniden düzenlenmesini bir zorunluluk hâline getirmiştir. Bu kapsamda çalışan performansı yardımıyla müşterinin elde tutulması ve satışların artırılması mümkün görülmektedir. Bu bağlamda yapılan bu çalışmada “otel işletmelerindeki yiyecek ve içecek çalışanlarının algıladıkları liderlik tarzlarının onların tatmin, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyetleri üzerinde ne ölçüde etkili olduğunun ortaya konulması, ayrıca bu etkide algılanan örgütsel güven ortamının aracı etkiye sahip olup olmadığının da belirlenmesi amaçlanmıştır”. Dolayısıyla gerçekleştirilen araştırma yardımıyla bu değişkenler arasındaki ilişkiler ampirik olarak ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Varsayımlar

Çalışma çerçevesinde hazırlanan anket formunun demografik verilerin, liderlik tarzlarının, örgütsel güvenin; yiyecek ve içecek çalışanlarının bağlılığı, tatmini ve devam etme niyetleri üzerindeki etkilerini doğru ve geçerli şekilde tespit edeceği, katılımcıların anket formunu gerçekçi ve dürüst bir şekilde cevaplayacakları ve seçilecek örneklemin evreni yansıtacağı varsayımları altında gerçekleştirilmiştir.

Kapsam ve Sınırlılıklar

Araştırmanın kapsamını, çalışmanın amacına uygun şekilde seçilen ve ulaşılabilen örneklem üzerinde demografik verilerin, liderlik tarzlarının, örgütsel güvenin, iş tatmininin, bağlılığın ve işten ayrılma niyetinin, ayrıca bu değişkenler arasındaki ilişkilerin araştırılması

oluşturmaktadır. Bu çalışma, araştırmanın gerçekleştirileceği işletmelerin yiyecek ve içecek çalışanları ile sınırlıdır. Araştırma veri toplama aracından elde edilen verilerle sınırlıdır.

3.1. Yöntem

Veri Toplama Tekniği

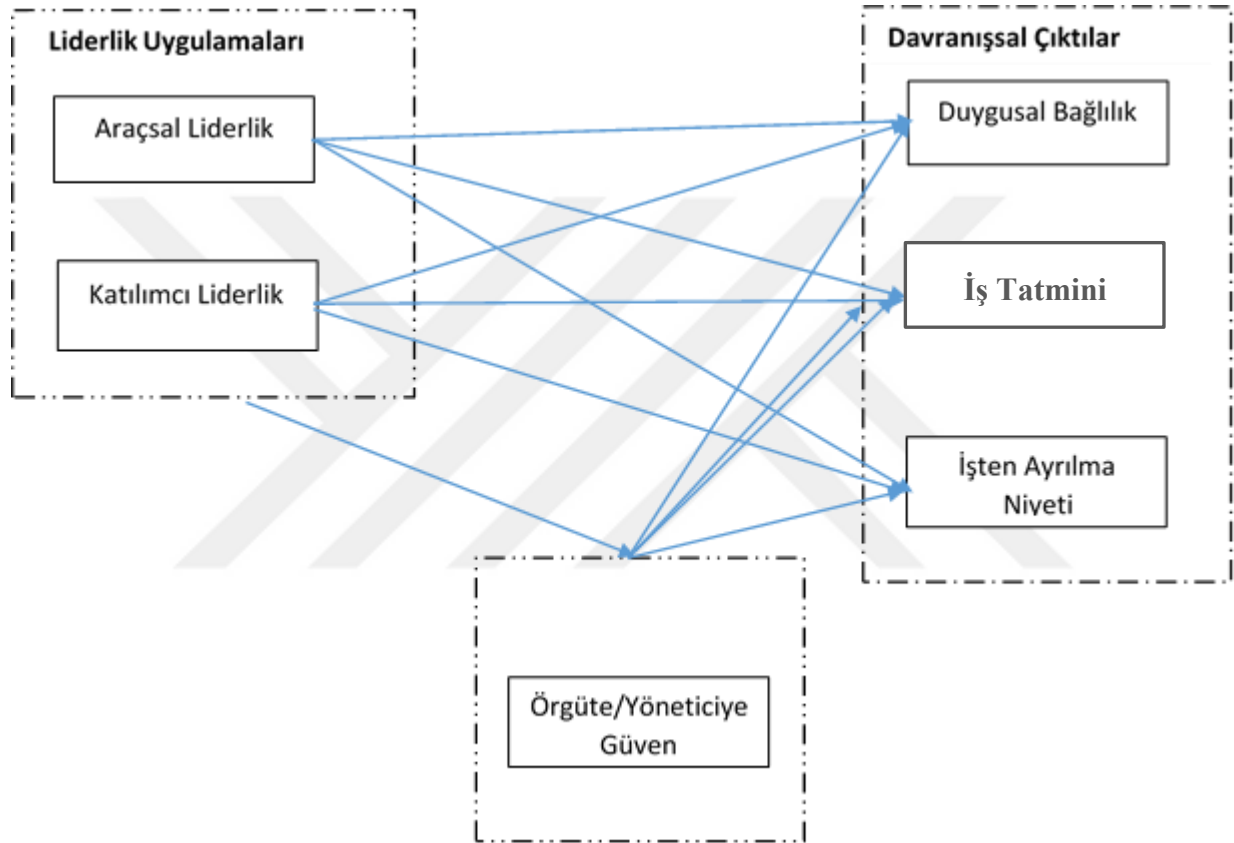
Araştırma verileri 2020 yılının Mart-Temmuz ayları arasında Ankara ilindeki otellerde istihdam edilen yiyecek-içecek departmanı çalışanlarından anket yöntemi ile elde edilmiştir. Bu kapsamda izin alınabilen toplam 7 konaklama işletmesinde (bunların 4 tanesi beş yıldızlı, 3 tanesi ise 4 yıldızlıdır) araştırma yürütülmüştür. Söz konusu dönemde ilgili işletmelerde görev yapan yiyecek-içecek çalışanı sayısı 821 olup tam sayım hedeflenmiş, çalışanların sadece 304'ünden kullanılabilir anket formu elde edilebilmiştir. Özellikle o dönemde artış gösteren küresel salgının ve buna bağlı olarak birçok çalışanın izne çıkarılmasının bunda etkisi olduğu düşünülmektedir. Nihayetinde ulaşılabilen örneklemin evrenin yaklaşık % 37'sini temsil ettiği belirtilebilir. Konu ile ilgili gerçekleştirilen önceki çalışmalar göz önünde bulundurularak ve gerekli literatür taraması yapılarak hazırlanan anket formu çalışanlara elden dağıtılarak ve/veya e-posta yoluyla uygulanmıştır. Özellikle e-postaya dönüş tahmin edilenin altında olunca tüm işletmelere soru formu fiziksel olarak da ulaştırılmış ve bu süreçte uygulayıcı bizzat yer almıştır. Anket formu altı bölümden oluşmaktadır. Bunlar; demografik faktörler, algılanan liderlik uygulamaları, algılanan örgütsel güven, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyetidir. Elde edilen veriler SPSS V27 paket programında korelasyon, basit ve çoklu regresyon analizleri ile değerlendirilmiş ve gerekli analizler gerçekleştirildikten sonra elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır.

Kullanılan Ölçekler

House ve Dessler (1974) tarafından geliştirilen 15 maddelik Liderlik Ölçeğinin araçsal ve katılımcı liderlik boyutları kullanılmıştır. Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilmiş ve 26 ifadeden oluşan ölçeğin duygusal bağlılık boyutu kullanılmıştır. Agho, Price ve Mueller tarafından 1992 yılında geliştirilen ve altı maddeden oluşan iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. Bluedorn (1982) tarafından geliştirilen işten ayrılma niyeti ile ilgili üç maddelik ölçek kullanılmıştır. Schoorman, Mayer ve Davis (2007) tarafından geliştirilen yedi maddelik örgütsel güven ölçeği kullanılmıştır.

Bu çalışmada kullanılan olan ölçekler konu ile alakalı önceden çeşitli araştırmalarda kullanılmış ve geçerlilik ve güvenilirlik testleri birçok kez yapılmış olup tekrardan ilgili testler yardımıyla sınanmışlardır. Araştırma uygulamasında 5’li Likert ölçeğinden faydalanılacaktır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde).

İlgili literatür ve literatürdeki araştırmalara dayanarak aşağıdaki araştırma modeli ve hipotezler oluşturulmuştur:



Şekil 3.1. Araştırma modeli

Hipotezler

- H1: Araçsal liderlik örgütsel güveni pozitif yönde etkiler.
- H2: Araçsal liderlik duygusal bağlılığı pozitif yönde etkiler.
- H3: Araçsal liderlik iş tatminini pozitif yönde etkiler.
- H4: Araçsal liderlik işten ayrılma niyetini negatif yönde etkiler.
- H5: Katılımcı liderlik örgütsel güveni pozitif yönde etkiler.
- H6: Katılımcı liderlik duygusal bağlılığı pozitif yönde etkiler.

- H7: Katılımcı liderlik iş tatminini pozitif yönde etkiler.
- H8: Katılımcı liderlik işten ayrılma niyetini negatif yönde etkiler.
- H9: Örgütsel güven duygusal bağlılığı pozitif yönde etkiler.
- H10: Örgütsel güven iş tatminini pozitif yönde etkiler.
- H11: Örgütsel güven işten ayrılma niyetini negatif yönde etkiler.
- H12: Örgütsel güven araçsal liderliğin duygusal bağlılığa etkisinde aracı etki gösterir.
- H13: Örgütsel güven araçsal liderliğin iş tatminine etkisinde aracı etki gösterir.
- H14: Örgütsel güven araçsal liderliğin işten ayrılma niyetine etkisinde aracı etki gösterir.
- H15: Örgütsel güven katılımcı liderliğin duygusal bağlılığa etkisinde aracı etki gösterir.
- H16: Örgütsel güven katılımcı liderliğin iş tatminine etkisinde aracı etki gösterir.
- H17: Örgütsel güven katılımcı liderliğin işten ayrılma niyetine etkisinde aracı etki gösterir.

3.2. BULGULAR VE YORUM

3.2.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Frekans Analizi

Aşağıdaki Çizelge 3.1.'de görüldüğü üzere toplam 304 katılımcının % 40,8'i erkek,% 59,2'si kadındır. Toplam katılımcıların büyük bir çoğunluğu 26-31 (% 32,6) ve 32-37 (% 28,2) yaşları arasındadır. Katılımcıların % 55,3'ü evli, % 44,7'si bekârdır. Toplam katılımcıların büyük bir çoğunluğu lise (% 28,9) ve lisans (% 26,7) mezunudur. %21,4'ü ise lisansüstü mezuniyete sahiptir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu ise 1-5 yıl arasında (%46) mevcut organizasyonlarında çalışmaktadır. Bunu %28,3 ile 6-10 yıl arası çalışma süresine sahip olanlar izlemektedir.

		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	180	40,8
	Kadın	124	59,2
Yaş	20-25	48	15,8

	26-31	99	32,6
	32-37	86	28,2
	38-43	51	16,8
	44-50	20	6,6
Medeni Durum	Evli	168	55,3
	Bekâr	136	44,7
Eğitim Durumu	İlkokul	34	11,2
	Ortaokul	22	7,2
	Lise	88	28,9
	Ön lisans	14	4,6
	Lisans	81	26,7
	Lisansüstü	65	21,4
Çalışma Süresi	1 yıldan az	23	7,6
	1-5 yıl	140	46,0
	6-10 yıl	86	28,3
	11-15 yıl	37	12,2
	16 yıl ve üzeri	18	5,9
Toplam		304	100

Çizelge 3. 1. Frekans analizi.

Katılımcı liderlik ölçeği için tanımlayıcı istatistikler

Aşağıda Çizelge 3.2.'ye göre katılımcı liderlik için en yüksek ortalama değeri 3,80 ortalama ile katılımcı liderlik ölçeğinde yer alan 2.maddenin (Yöneticim astlarından gelen önerileri uygulamaya koyar) aldığı görülmektedir. En az ortalama değer ise 3,61 ortalama ile katılımcı liderlik ölçeğinde yer alan 3.maddedir (Yöneticim astlarına kendine eşit ve denkmiş gibi davranır).

	Ortalama	Standart Sapma
<i>Katılımcı Liderlik Ölçeği (7 madde)</i>		
1.Yöneticim astlarına arkadaş gibi davranır.	3,78	1,29
2.Yöneticim astlarından gelen önerileri uygulamaya koyar.	3,80	1,27
3.Yöneticim astlarına kendine eşit ve denkmiş gibi davranır.	3,61	1,37
4.Yöneticim problemle karşılaştığında astlarına danışır.	3,75	1,24
5.Yöneticim karar vermeden önce astlarının fikirlerini alır.	3,70	1,27
6.Yöneticim astlarının önerilerini dikkate alır.	3,73	1,28
7.Yöneticim eyleme geçmeden önce astlarının fikirlerini alır.	3,74	1,28

Çizelge 3. 2. Katılımcı liderlik ölçeği için tanımlayıcı istatistikler.

Araçsal liderlik ölçeği için tanımlayıcı istatistikler

Aşağıda Çizelge 3.3.'e göre araçsal liderlik için en yüksek ortalama değeri 3,97 ortalama ile araçsal liderlik ölçeğinde yer alan 3.maddenin (Yöneticim astlarının arasında ağırlığının anlaşılmasını sağlar) aldığı görülmektedir. En az ortalama değer ise 3,52 ortalama ile araçsal liderlik ölçeğinde yer alan 8.maddedir (Yöneticim görevleri paylaştırırken astlarının fikirlerini alır).

	Ortalama	Standart Sapma
<i>Araçsal Liderlik Ölçeği (8 madde)</i>		
1.Yöneticim astlarından ne beklediğini açıklar.	3,87	1,15
2.Yöneticim neyin nasıl yapılması gerektiğini kararlaştırır.	3,78	1,21
3.Yöneticim astlarının arasında ağırlığının anlaşılmasını sağlar.	3,97	1,09
4.Yöneticim yapılacak işleri sıraya koyar.	3,76	1,21
5.Yöneticim başarı standartlarını belirler ve uygular.	3,70	1,25
6.Yöneticim astların standart kurallara uymalarını sağlar.	3,88	1,16

7.Yöneticim işlerin nasıl yapılması gerektiğini astlarına açıklar.	3,76	1,22
8.Yöneticim görevleri paylaştırırken astlarının fikirlerini alır.	3,52	1,45

Çizelge 3. 3. Araşsal liderlik ölçeği için tanımlayıcı istatistikler.

Örgütsel güven ölçeği için tanımlayıcı istatistikler

Aşağıda Çizelge 3.4.'e göre örgütsel güven için en yüksek ortalama değeri 3,97 ortalama ile örgütsel güven ölçeğinde yer alan 3.maddenin (Yöneticim bir problemin neden olduğunu sorduğunda, kısmen suçlu bile olsam rahatlıkla konuşabilirim) olduğu görülmektedir. En az ortalama değer ise 3,00 ortalama ile örgütsel güven ölçeğinde yer alan 6.maddedir (Yöneticimin bana yönelik sık eleştiri yapması ve kırılğanlığımı artırması hata olur).

	Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel Güven Ölçeği (7 madde)		
1.Yöneticim kararlarında benim çıkarlarımı da gözetir.	3,67	1,34
2.Yöneticimin kurumdaki geleceğimde tamamen kontrol sahibi olmasını arzu ederim.	3,29	1,48
3.Yöneticim bir problemin neden olduğunu sorduğunda, kısmen suçlu bile olsam rahatlıkla konuşabilirim.	3,97	1,16
4.Yaratıcı olmak konusunda rahatım çünkü yöneticim kimi zamanlar yaratıcı çözümlerin işe yaramadığını bilir.	3,73	1,27
5.Gözümün bir şekilde yöneticimin üzerinde olmasını sağlamak, benim için önemlidir.	3,67	1,30
6.Yöneticimin bana yönelik sık eleştiri yapması ve kırılğanlığımı artırması hata olur.	3,00	1,53
7.Eğer imkânım varsa, yöneticimin benim açımdan önemli kararlarda etkili olmasına izin vermem.	3,26	1,49

Çizelge 3. 4. Örgütsel güven ölçeği için tanımlayıcı istatistikler.

Duygusal bağıllık ölçeği için tanımlayıcı istatistikler

Aşağıda Çizelge 3.5.'e göre duygusal bağıllık için en yüksek ortalama değeri 4,08 ortalama ile duygusal bağıllık ölçeğinde yer alan 2.maddenin (Kurumumun problemlerini gerçekten kendi problemim gibi görüyorum) aldığı görülmektedir. En az ortalama değer ise 3,77'lik aynı ortalamalar ile duygusal bağıllık ölçeğinde yer alan 1. (İş hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım), 5. (Bu kurumda kendimi aileden biri gibi hissedirim) ve 6. maddedir (Bu kurumun benim için özel bir anlamı var).

	Ortalama	Standart Sapma
<i>Duygusal Bağıllık Ölçeği (6 madde)</i>		
1.İş hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	3,77	1,07
2.Kurumumun problemlerini gerçekten kendi problemim gibi görüyorum.	4,08	0,88
3.Kendimi bu kuruma ait hissedirim.	3,95	0,99
4.Bu kuruma karşı kendimi duygusal olarak bağlı hissedirim.	3,89	0,96
5.Bu kurumda kendimi aileden biri gibi hissedirim.	3,77	1,04
6.Bu kurumun benim için özel bir anlamı var.	3,77	1,06

Çizelge 3. 5. Duygusal bağıllık ölçeği için tanımlayıcı istatistikler.

İş tatmini ölçeği için tanımlayıcı istatistikler

Aşağıda Çizelge 3.6.'ya göre iş tatmini için en yüksek ortalama değeri 4,25 ortalama ile iş tatmini ölçeğinde yer alan 1.maddenin (İşimden gerçekten zevk alırım) aldığı görülmektedir. En az ortalama değer ise 3,27 ortalama ile iş tatmini ölçeğinde yer alan 4.maddedir (Başka bir iş yapmayı arzu etmem).

	Ortalama	Standart Sapma
<i>İş Tatmini Ölçeği (6 madde)</i>		
1.İşimden gerçekten zevk alırım.	4,25	0,98
2.İşimi ortalama bir çalışandan daha fazla severim.	4,24	1,00

3.İşimden nadiren sıkılırım.	3,85	1,24
4.Başka bir iş yapmayı arzu etmem.	3,27	1,49
5.Çoğu günler işim konusunda istekliyimdir/hevesliyimdir.	4,10	1,07
6.İşimden oldukça tatmin olduğumu hissedirim.	4,02	1,15

Çizelge 3. 6. İş tatmini ölçeği için tanımlayıcı istatistikler.

İşten ayrılma niyeti ölçeği için tanımlayıcı istatistikler

Aşağıda Çizelge 3.7. 'ye göre işten ayrılma niyeti için en yüksek ortalama değeri 2,80 ortalama ile işten ayrılma niyeti ölçeğinde yer alan 3.maddenin (Bir süre daha burada çalışıp, sonra başka bir kuruma geçmek istiyorum) aldığı görülmektedir. En az ortalama değer ise 2,31 ortalama ile işten ayrılma niyeti ölçeğinde yer alan 2.maddedir (En kısa zamanda başka bir iş bularak kurumumdan ayrılmak istiyorum).

	Ortalama	Standart Sapma
<i>İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği (3 madde)</i>		
1.Kurumdan ancak emekli olarak ayrılmak istiyorum.	2,69	1,48
2.En kısa zamanda başka bir iş bularak kurumumdan ayrılmak istiyorum.	2,31	1,34
3.Bir süre daha burada çalışıp, sonra başka bir kuruma geçmek istiyorum.	2,80	1,56

Çizelge 3. 7. İşten ayrılma niyeti ölçeği için tanımlayıcı istatistikler.

3.2.2. Açıklayıcı Faktör Analizi

Araştırmanın yapı geçerliliğini incelemek amacıyla her bir ölçek için döndürülmüş (varimaks) bileşenler yöntemi kullanılarak açıklayıcı faktör analizi yapılmış ve döndürülmüş bileşenler matriksi oluşturulmuştur.

Katılımcı liderlik ölçeği

Katılımcı liderlik ölçeğinin yapı geçerliliğini ortaya koymak için aşağıda Çizelge 3.8.'de görüldüğü üzere *döndürülmüş (varimaks) bileşenler yöntemi* kullanılarak *açıklayıcı faktör analizi* gerçekleştirilmiştir.

Maddeler	1
Katılımcı Liderlik	
1.Yöneticim astlarına arkadaş gibi davranır.	0,89
2.Yöneticim astlarından gelen önerileri uygulamaya koyar.	0,93
3.Yöneticim astlarına kendine eşit ve denkmiş gibi davranır.	0,92
4.Yöneticim problemle karşılaştığında astlarına danışır.	0,92
5.Yöneticim karar vermeden önce astlarının fikirlerini alır.	0,94
6.Yöneticim astlarının önerilerini dikkate alır.	0,95
7.Yöneticim eyleme geçmeden önce astlarının fikirlerini alır.	0,94
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)=0,92 Bartlett's Test of Sphericity : $\chi^2(21) = 3161,326$ ($p < 0,001$)	

Çizelge 3. 8. Temel bileşenler matrisi.

Barlett's küresellik testinin ($\chi^2(21)=3161,326$, $p < 0,001$) anlamlı olduğu ve KMO değerinin (0,92) sınır değer olan 0,50'den büyük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çizelge 3.8.'de görüldüğü üzere yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda özdeğeri (eigenvalue) 1'den büyük (6,077) ve toplam varyansın % 86,80'ini açıklayan tek bir bileşen elde edilmiştir.

Araçsal liderlik ölçeği

Araçsal liderlik ölçeğinin yapı geçerliliğini ortaya koymak için aşağıda Çizelge 3.9.'da görüldüğü üzere döndürülmüş (varimaks) bileşenler yöntemi kullanılarak açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Maddeler	1
Araçsal Liderlik	
1.Yöneticim astlarından ne beklediğini açıklar.	0,87
2.Yöneticim neyin nasıl yapılması gerektiğini kararlaştırır.	0,86
3.Yöneticim astlarının arasında ağırlığının anlaşılmasını sağlar.	0,73
4.Yöneticim yapılacak işleri sıraya koyar.	0,89
5.Yöneticim başarı standartlarını belirler ve uygular.	0,88
6.Yöneticim astların standart kurallara uymalarını sağlar.	0,88

7.Yöneticim işlerin nasıl yapılması gerektiğini astlarına açıklar.	0,91
8.Yöneticim görevleri paylaştırırken astlarının fikirlerini alır.	0,84
<i>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)=0,89</i>	
<i>Bartlett's Test of Sphericity : $\chi^2(28) = 2386,097$ ($p < 0,001$)</i>	

Çizelge 3. 9. Temel bileşenler matrisi.

Barlett's küresellik testinin ($\chi^2(28)=2386,097$, $p<0,001$) anlamlı olduğu ve KMO değerinin (0,89) sınır değer olan 0,50'den büyük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çizelge 3.9.'da görüldüğü üzere yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda özdeğeri (eigenvalue) 1'den büyük (5,951) ve toplam varyansın % 74,38'ini açıklayan tek bir bileşen elde edilmiştir.

Örgütsel güven ölçeği

Örgütsel güven ölçeğinin yapı geçerliliğini ortaya koymak için aşağıda Çizelge 3.10.'da görüldüğü üzere döndürülmüş (varimaks) bileşenler yöntemi kullanılarak açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Maddeler	1
Örgütsel Güven	
1.Yöneticim kararlarında benim çıkarlarımı da gözetir.	0,80
2.Yöneticimin kurumdaki geleceğimde tamamen kontrol sahibi olmasını arzu ederim.	0,87
3.Yöneticim bir problemin neden olduğunu sorduğunda, kısmen suçlu bile olsam rahatlıkla konuşabilirim	0,73
4.Yaratıcı olmak konusunda rahatım çünkü yöneticim kimi zamanlar yaratıcı çözümlerin işe yaramadığını bilir.	0,87
5.Gözümün bir şekilde yöneticimin üzerinde olmasını sağlamak, benim için önemlidir.	0,68
6.Yöneticimin bana yönelik sık eleştiri yapması ve kırılganlığımı artırması hata olur.	0,56
7.Eğer imkânım varsa, yöneticimin benim açımdan önemli kararlarda etkili olmasına izin vermem.	0,71
<i>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)=0,84</i>	
<i>Bartlett's Test of Sphericity : $\chi^2(21) = 1086,241$ ($p < 0,001$)</i>	

Çizelge 3. 10. Temel bileşenler matrisi.

Barlett's küresellik testinin ($\chi^2(21)=1086,241$, $p<0,001$) anlamlı olduğu ve KMO değerinin (0,84) sınır değer olan 0,50'den büyük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çizelge 3.10.'da görüldüğü üzere yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda özdeğeri (eigenvalue) 1'den büyük (4,028) ve toplam varyansın % 57,54'ünü açıklayan tek bir bileşen elde edilmiştir.

Duygusal bağlılık ölçeği

Duygusal bağlılık ölçeğinin yapı geçerliliğini ortaya koymak için aşağıda Çizelge 3.11.'de görüldüğü üzere döndürülmüş (varimaks) bileşenler yöntemi kullanılarak açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Maddeler	1
Duygusal Bağlılık	
1.İş hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	0,88
2.Kurumumun problemlerini gerçekten kendi problemim gibi görüyorum.	0,76
3.Kendimi bu kuruma ait hissedirim.	0,90
4.Bu kuruma karşı kendimi duygusal olarak bağlı hissedirim.	0,90
5.Bu kurumda kendimi aileden biri gibi hissedirim.	0,90
6.Bu kurumun benim için özel bir anlamı var.	0,87
<i>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)=0,91</i>	
<i>Bartlett's Test of Sphericity : $\chi^2(15) = 1556,749$ ($p<0,001$)</i>	

Çizelge 3. 11. Temel bileşenler matrisi.

Barlett's küresellik testinin ($\chi^2(15)=1556,749$, $p<0,001$) anlamlı olduğu ve KMO değerinin (0,91) sınır değer olan 0,50'den büyük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çizelge 3.11.'de görüldüğü üzere yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda özdeğeri (eigenvalue) 1'den büyük (4,577) ve toplam varyansın % 76,27'sini açıklayan tek bir bileşen elde edilmiştir.

İş tatmini ölçeği

İş tatmini ölçeğinin yapı geçerliliğini ortaya koymak için aşağıda Çizelge 3.12.'de görüldüğü üzere döndürülmüş (varimaks) bileşenler yöntemi kullanılarak açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Maddeler	1
İş Tatmini	
1.İşimden gerçekten zevk alırım.	0,88
2.İşimi ortalama bir çalışandan daha fazla severim.	0,89
3.İşimden nadiren sıkılırım.	0,78
4.Başka bir iş yapmayı arzu etmem.	0,51
5.Çoğu günler işim konusunda istekliyimdir/hevesliyimdir.	0,91
6.İşimden oldukça tatmin olduğumu hissederim.	0,92
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)=0,87 Bartlett's Test of Sphericity : $\chi^2(15) = 1434,304$ ($p < 0,001$)	

Çizelge 3. 12. Temel bileşenler matrisi.

Barlett's küresellik testinin ($\chi^2(15)=1434,304$, $p < 0,001$) anlamlı olduğu ve KMO değerinin (0,87) sınır değer olan 0,50'den büyük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çizelge 3.12.'de görüldüğü üzere yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda özdeğeri (eigenvalue) 1'den büyük (4,151) ve toplam varyansın % 69,19'unu açıklayan tek bir bileşen elde edilmiştir.

İşten ayrılma niyeti ölçeği

İşten ayrılma niyeti ölçeğinin yapı geçerliliğini ortaya koymak için aşağıda Çizelge 3.13.'te görüldüğü üzere döndürülmüş (varimaks) bileşenler yöntemi kullanılarak açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Maddeler	1
İşten Ayrılma Niyeti	
1.Kurumdan ancak emekli olarak ayrılmak istiyorum.	0,83
2.En kısa zamanda başka bir iş bularak kurumumdan ayrılmak istiyorum.	0,78
3.Bir süre daha burada çalışıp, sonra başka bir kuruma geçmek istiyorum.	0,92
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)=0,62 Bartlett's Test of Sphericity : $\chi^2(3) = 344,592$ ($p < 0,001$)	

Çizelge 3. 13. Temel bileşenler matrisi.

Barlett's küresellik testinin ($\chi^2(3)=344,592, p<0,001$) anlamlı olduğu ve KMO değerinin (0,62) sınır değer olan 0,50'den büyük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çizelge 3.13.'te görüldüğü üzere yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda özdeğeri (eigenvalue) 1'den büyük (2,160) ve toplam varyansın % 71,99'unu açıklayan tek bir bileşen elde edilmiştir.

3.2.3. Güvenilirlik Analizi

Katılımcı liderlik, araçsal liderlik, örgütsel güven, duygusal bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin iç tutarlılığı Cronbach's Alpha (α) güvenilirlik katsayısı ile ölçülmüştür. Aşağıda Çizelge 3.14.'te araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach's α katsayıları ve madde sayıları yer almaktadır. Değerler 0,80 ile 0,97 arasında değişmektedir. Ölçeklerdeki tüm Cronbach's α katsayıları sınır değer olan 0,70'den büyüktür.

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach's α
<i>Katılımcı Liderlik Ölçeği</i>	7	0,97
<i>Araçsal Liderlik Ölçeği</i>	8	0,94
<i>Örgütsel Güven Ölçeği</i>	7	0,86
<i>Duygusal Bağlılık Ölçeği</i>	6	0,93
<i>İş Tatmini Ölçeği</i>	6	0,88
<i>İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği</i>	3	0,80

Çizelge 3. 14. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayıları.

3.2.4. Değişkenler Arası İlişkilerin Analizi

Aşağıda Çizelge 3.15.'te görüldüğü gibi araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Buna göre “araçsal liderlik” ile; katılımcı liderlik ($r=0,86, p<0.01$), örgütsel güven ($r=0,80, p<0.01$), duygusal bağlılık ($r=0,55, p<0.01$) ve iş tatmini ($r=0,54, p<0.01$) arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki; işten ayrılma niyeti ($r= -0,53, p<0.01$) ile anlamlı ve negatif bir ilişki tespit edilmiştir. “Katılımcı liderliğin”; örgütsel güven ($r=0,83, p<0.01$), duygusal bağlılık ($r=0,61, p<0.01$), iş tatmini ($r=0,51, p<0.01$)

ile anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkisi; işten ayrılma niyeti ($r = -0,57$, $p < 0,01$) ile anlamlı ve negatif bir ilişkisi tespit edilmiştir. “Örgütsel güvenin”; duygusal bağlılık ($r = 0,63$, $p < 0,01$) ve iş tatmini ($r = 0,58$, $p < 0,01$) ile anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkisi; işten ayrılma niyeti ($r = -0,62$, $p < 0,01$) ile anlamlı ve negatif bir ilişkisi tespit edilmiştir. “Duygusal bağlılığın”; iş tatmini ($r = 0,64$, $p < 0,01$) ile anlamlı ve pozitif; işten ayrılma niyeti ($r = -0,59$, $p < 0,01$) ile anlamlı ve negatif bir ilişkisi tespit edilmiştir. Bununla birlikte iş tatmini ile işten ayrılma niyeti ($r = -0,40$, $p < 0,01$) arasında anlamlı ve negatif bir ilişki tespit edilmiştir.

<i>Değişkenler</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
<i>1.Araçsal Liderlik</i>	3,78	1,05	1					
<i>2.Katılımcı Liderlik</i>	3,73	1,20	0,86**	1				
<i>3.Örgütsel Güven</i>	3,51	1,03	0,80**	0,83**	1			
<i>4.Duygusal Bağlılık</i>	3,87	0,87	0,55**	0,61**	0,63**	1		
<i>5.İş Tatmini</i>	3,95	0,93	0,54**	0,51**	0,58**	0,64**	1	
<i>6.İşten Ayrılma Niyeti</i>	2,60	1,24	-0,53**	-0,57**	-0,62**	-0,59**	-0,40**	1
** $p < 0,01$								

Çizelge 3. 15. Korelasyon analizi.

3.2.5. Değişkenlerin Birbirlerine Olan Etkilerinin Analizi

Model 1

Araçsal liderlik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık etkisini incelemek amacıyla Baron ve Kenny (1986)’nin önermiş olduğu dört aşamalı yaklaşım çerçevesinde çeşitli regresyon analizleri uygulanmıştır. Aşağıdaki Çizelge 3.16.’da her bir adım için yapılan basit ve çoklu regresyon analizleri sonuçları yer almaktadır.

Regresyon Analizleri	B	S.H.	β	Model İstatistikleri
1.Adım Bağımsız Değişken=Araçsal Liderlik Bağımlı Değişken=Duygusal Bağlılık	0,45	0,04	0,55**	R ² =0,30 F(1,302)= 130,654 p<0,001
Regresyon Denklemi: Duygusal Bağlılık = (0,45 x Araçsal Liderlik) + 2,142				
2.Adım Bağımsız Değişken= Araçsal Liderlik Bağımlı Değişken=Örgütsel Güven	0,78	0,03	0,80**	R ² =0,64 F(1,302)=555,736 p<0,001
Regresyon Denklemi: Örgütsel Güven = (0,78 x Araçsal Liderlik) + 0,541				
3.Adım Bağımsız Değişken= Örgütsel Güven Bağımlı Değişken=Duygusal Bağlılık	0,54	0,03	0,63**	R ² =0,40 F(1,302)=202,669 p<0,001
Regresyon Denklemi: Duygusal Bağlılık = (0,54 x Örgütsel Güven) + 1,974				
4.Adım Bağımsız Değişken= Araçsal Liderlik	0,09	0,06	0,11	R ² =0,40 F(2,301)=102,869 p<0,001
Bağımsız Değişken= Örgütsel Güven	0,46	0,06	0,54**	
Bağımlı Değişken= Duygusal Bağlılık				
Regresyon Denklemi: Duygusal Bağlılık=(0,46 x Örgütsel Güven) + (0,09 x Araçsal Liderlik) + 1,891				
Not: ** p<0,001, S.H.=Standart Hata				

Çizelge 3. 16. Regresyon analizi sonuçları - Model 1.

Çizelge 3.16.'da görüldüğü üzere 1. adımda yapılan *basit regresyon analizi* ile araçsal liderliğin, duygusal bağlılığı anlamlı ve pozitif olarak etkilediği tespit edilmiştir ($\beta=0,55$; $p<0,001$). Bununla birlikte, araçsal liderliğin, duygusal bağlılığın %30'unu açıkladığı görülmektedir ($R^2=0,30$). Elde edilen bu sonuca göre kurulan “*araçsal liderlik, duygusal bağlılığı anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir*” (Hipotez 2) hipotezi desteklenmiştir.

2. adımda yapılan *basit regresyon analizi* sonucunda araçsal liderliğin, örgütsel güveni anlamlı ve pozitif olarak etkilediği tespit edilmiştir ($\beta=0,80$; $p<0,001$). Bununla birlikte, araçsal liderliğin, örgütsel güvenin % 64'ünü açıkladığı görülmektedir ($R^2=0,64$). Elde edilen bu sonuca göre kurulan “*araçsal liderlik, örgütsel güveni anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir*” (Hipotez 1) hipotezi desteklenmiştir.

3. adımda yapılan *basit regresyon analizi* sonucunda örgütsel güvenin, duygusal bağlılığı anlamlı ve pozitif olarak etkilediği tespit edilmiştir ($\beta=0,63$; $p<0,001$). Bununla birlikte, örgütsel güvenin, duygusal bağlılığın % 40'ını açıkladığı görülmektedir ($R^2=0,40$). Elde edilen bu sonuca göre kurulan “*örgütsel güven, duygusal bağlılığı anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir*” (Hipotez 9) hipotezi desteklenmiştir.

Son olarak 4. adımda yapılan *çoklu regresyon analizi* ile araçsal liderlik ve örgütsel güvenin birlikte duygusal bağlılık üzerindeki etkileri incelendiğinde; örgütsel güvenin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisinin olduğu ($\beta=0,54$; $p<0,001$) ; ancak araçsal liderliğin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir ($\beta=0,11$; $p>0,05$). Yani aracı değişken (örgütsel güven) modele eklendiğinde; bağımsız değişkenin (araçsal liderlik) bağımlı değişken (duygusal bağlılık) üzerindeki etkisi $\beta=0,55$ ($p<0,001$) değerinden $\beta=0,11$ ($p>0,05$) değerine düşmüş ve aynı zamanda istatistiksel olarak anlamlı etkisini kaybetmiştir. Elde edilen bu bulgular araçsal liderlik ve duygusal bağlılık ilişkisinde örgütsel güvenin **tam aracılık** etkisinin olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte *Sobel testinin* ($z=16.498$, $p<0.001$) uygulanarak aracılık etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuca göre kurulan “*araçsal liderliğin duygusal bağlılığa etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü vardır*” (Hipotez 12) hipotezi desteklenmiştir.

Model 2

Katılımcı liderlik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık etkisini incelemek amacıyla Baron ve Kenny (1986)'nin önermiş olduğu dört aşamalı yaklaşım çerçevesinde çeşitli *regresyon analizleri* uygulanmıştır. Aşağıdaki Çizelge 3.17.'de her bir adım için yapılan *basit* ve *çoklu regresyon analizleri* sonuçları yer almaktadır.

Regresyon Analizleri	B	S.H.	β	Model İstatistikleri
1.Adım BağımsızDeğişken=Katılımcı Liderlik Bağımlı Değişken=Duygusal Bağlılık	0,45	0,03	0,61**	$R^2=0,37$ $F(1,302)= 184,193$ $p<0,001$
Regresyon Denklemi: Duygusal Bağlılık = (0,45 x Katılımcı Liderlik) + 2,195				
2.Adım BağımsızDeğişken=Katılımcı Liderlik Bağımlı Değişken=Örgütsel Güven	0,71	0,02	0,83**	$R^2=0,69$ $F(1,302)=698,831$ $p<0,001$
Regresyon Denklemi: Örgütsel Güven = (0,71 x Katılımcı Liderlik) + 0,844				
3.Adım Bağımsız Değişken= Örgütsel Güven Bağımlı Değişken=Duygusal Bağlılık	0,54	0,03	0,63**	$R^2=0,40$ $F(1,302)=202,669$ $p<0,001$
Regresyon Denklemi: Duygusal Bağlılık = (0,54 x Örgütsel Güven) + 1,974				
4.Adım BağımsızDeğişken=Katılımcı Liderlik	0,20	0,05	0,28**	$R^2=0,43$ $F(2,301)=111,732$ $p<0,001$
Bağımsız Değişken= Örgütsel Güven	0,33	0,06	0,39**	
Bağımlı Değişken= Duygusal Bağlılık				
Regresyon Denklemi: Duygusal Bağlılık = (0,33 x Örgütsel Güven) + (0,20 x Katılımcı Liderlik) + 1,910				
Not: ** $p<0,001$, S.H.=Standart Hata				

Çizelge 3. 17. Regresyon analizi sonuçları - Model 2.

Çizelge 3.17.'de görüldüğü üzere, 1. adımda yapılan basit regresyon analizinde katılımcı liderliğin, duygusal bağlılığı anlamlı ve pozitif olarak etkilediği tespit edilmiştir ($\beta=0,61$; $p<0,001$). Bununla birlikte, katılımcı liderliğin, duygusal bağlılığın %37'sini açıkladığı

görülmektedir ($R^2=0,37$). Elde edilen bu sonuca göre kurulan “*katılımcı liderlik, duygusal bağlılığı anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir*” (Hipotez 6) hipotezi desteklenmiştir.

2. adımda yapılan basit regresyon analizi sonucunda katılımcı liderliğin, örgütsel güveni anlamlı ve pozitif olarak etkilediği tespit edilmiştir ($\beta=0,83$; $p<0,001$). Bununla birlikte, katılımcı liderliğin, örgütsel güvenin % 69’unu açıkladığı görülmektedir ($R^2=0,69$). Elde edilen bu sonuca göre kurulan “*katılımcı liderlik, örgütsel güveni anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir*” (Hipotez 5) hipotezi desteklenmiştir.

3. adımda yapılan basit regresyon analizi sonucunda örgütsel güvenin, duygusal bağlılığı anlamlı ve pozitif olarak etkilediği tespit edilmiştir ($\beta=0,63$; $p<0,001$). Bu sonuçla ilgili ayrıntılı bilgiler yukarıda Model 1’de verilmiştir.

Son olarak 4. adımda yapılan *çoklu regresyon analizi* ile katılımcı liderlik ve örgütsel güvenin birlikte duygusal bağlılık üzerindeki etkileri incelendiğinde; örgütsel güvenin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisinin olduğu ($\beta=0,39$; $p<0,001$) ; katılımcı liderliğin de duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,28$; $p<0,001$). Yani aracı değişken (örgütsel güven) modele eklendiğinde; bağımsız değişkenin (katılımcı liderlik) bağımlı değişken (duygusal bağlılık) üzerindeki etkisi $\beta=0,61$ ($p<0,001$) değerinden $\beta=0,28$ ($p<0,001$) değerine düşmüştür. Elde edilen bu bulgular katılımcı liderlik ve duygusal bağlılık ilişkisinde örgütsel güvenin **kısmi aracılık** etkisinin olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte *Sobel testinin* ($z=18.737$, $p<0.001$) uygulanarak aracılık etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuca göre kurulan “*katılımcı liderliğin duygusal bağlılığa etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü vardır*” (Hipotez 15) hipotezi desteklenmiştir.

Model 3

Araçsal liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık etkisini incelemek amacıyla Baron ve Kenny (1986)’nin önermiş olduğu dört aşamalı yaklaşım çerçevesinde çeşitli regresyon analizleri uygulanmıştır. Aşağıdaki Çizelge 3.18.’de her bir adım için yapılan *basit ve çoklu regresyon analizleri* sonuçları yer almaktadır.

Regresyon Analizleri	B	S.H.	β	Model İstatistikleri
1.Adım Bağımsız Değişken=Araçsal Liderlik Bağımlı Değişken=İş Tatmini	0,48	0,04	0,54**	R ² =0,28 F(1,302)= 126,471 p<0,001
Regresyon Denklemi: İş Tatmini = (0,48 x Araçsal Liderlik) + 2,133				
2.Adım Bağımsız Değişken= Araçsal Liderlik Bağımlı Değişken=Örgütsel Güven	0,78	0,03	0,80**	R ² =0,64 F(1,302)=555,736 p<0,001
Regresyon Denklemi: Örgütsel Güven = (0,78 x Araçsal Liderlik) + 0,541				
3.Adım Bağımsız Değişken= Örgütsel Güven Bağımlı Değişken=İş Tatmini	0,53	0,04	0,58**	R ² =0,34 F(1,302)=156,806 p<0,001
Regresyon Denklemi: İş Tatmini = (0,53 x Örgütsel Güven) + 2,091				
4.Adım Bağımsız Değişken= Araçsal Liderlik	0,18	0,07	0,20*	R ² =0,36 F(2,301)=83,483 p<0,001
Bağımsız Değişken= Örgütsel Güven	0,38	0,07	0,41**	
Bağımlı Değişken= İş Tatmini				
Regresyon Denklemi: İş Tatmini = (0,38 x Örgütsel Güven) + (0,18 x Araçsal Liderlik) + 1,928				
Not: * p<0,01, ** p<0,001, S.H.=Standart Hata				

Çizelge 3. 18. Regresyon analizi sonuçları - Model 3.

Çizelge 3.18.'de görüldüğü üzere, 1. adımda yapılan *basit regresyon analizinde* araçsal liderliğin, iş tatminini anlamlı ve pozitif olarak etkilediği tespit edilmiştir ($\beta=0,54$; $p<0,001$). Bununla birlikte, araçsal liderliğin, iş tatmininin %28'ini açıkladığı görülmektedir ($R^2=0,28$). Elde edilen bu sonuca göre kurulan “*araçsal liderlik, iş tatminini anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir*” (Hipotez 3) hipotezi desteklenmiştir.

2. adımda yapılan *basit regresyon analizi* sonucunda araçsal liderliğin, örgütsel güveni anlamlı ve pozitif olarak etkilediği tespit edilmiştir ($\beta=0,80$; $p<0,001$). Bu sonuçla ilgili ayrıntılı bilgiler yukarıda Model 1’de verilmiştir.

3. adımda yapılan *basit regresyon analizi* sonucunda örgütsel güvenin, iş tatminini anlamlı ve pozitif olarak etkilediği tespit edilmiştir ($\beta=0,58$; $p<0,001$). Bununla birlikte, örgütsel güvenin, iş tatmininin % 34’ünü açıkladığı görülmektedir ($R^2=0,34$). Elde edilen bu sonuca göre kurulan “*örgütsel güven, iş tatminini anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir*” (Hipotez 10) hipotezi desteklenmiştir.

Son olarak 4. adımda yapılan *çoklu regresyon analizi* ile araçsal liderlik ve örgütsel güvenin birlikte iş tatmini üzerindeki etkileri incelendiğinde; örgütsel güvenin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisi ($\beta=0,41$; $p<0,001$) ; araçsal liderliğin de iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi tespit edilmiştir ($\beta=0,20$; $p<0,05$). Yani aracı değişken (örgütsel güven) modele eklendiğinde; bağımsız değişkenin (araçsal liderlik) bağımlı değişken (iş tatmini) üzerindeki etkisi $\beta=0,54$ ($p<0,001$) değerinden $\beta=0,20$ ($p<0,05$) değerine düşmüştür. Elde edilen bu bulgular araçsal liderlik ve iş tatmini ilişkisinde örgütsel güvenin **kısmi aracılık** etkisinin olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte *Sobel testinin* ($z=12.738$, $p<0.001$) uygulanarak aracılık etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuca göre kurulan “*araçsal liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü vardır*” (Hipotez 13) hipotezi desteklenmiştir.

Model 4

Katılımcı liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık etkisini incelemek amacıyla Baron ve Kenny (1986)’nin önermiş olduğu dört aşamalı yaklaşım çerçevesinde çeşitli regresyon analizleri uygulanmıştır. Aşağıdaki Çizelge 3.19.’da her bir adım için yapılan *basit ve çoklu regresyon analizleri* sonuçları yer almaktadır.

Regresyon Analizleri	B	S.H.	β	Model İstatistikleri
1.Adım BağımsızDeğişken=Katılımcı Liderlik Bağımlı Değişken=İş Tatmini	0,40	0,03	0,51 **	$R^2=0,26$ $F(1,302)= 111,219$ $p<0,001$

Regresyon Denklemi: İş Tatmini = (0,40 x Katılımcı Liderlik) + 2,450				
2.Adım BağımsızDeğişken=Katılımcı Liderlik Bağımlı Değişken=Örgütsel Güven	0,71	0,02	0,83**	R ² =0,69 F(1,302)=698,831 p<0,001
Regresyon Denklemi: Örgütsel Güven = (0,71 x Katılımcı Liderlik) + 0,844				
3.Adım Bağımsız Değişken= Örgütsel Güven Bağımlı Değişken=İş Tatmini	0,53	0,04	0,58**	R ² =0,34 F(1,302)=156,806 p<0,001
Regresyon Denklemi: İş Tatmini = (0,53 x Örgütsel Güven) + 2,091				
4.Adım BağımsızDeğişken=Katılımcı Liderlik	0,07	0,06	0,10	R ² =0,34 F(2,301)=79,205 p<0,001
Bağımsız Değişken= Örgütsel Güven	0,45	0,07	0,50**	
Bağımlı Değişken= İş Tatmini				
Regresyon Denklemi: İş Tatmini = (0,45 x Örgütsel Güven) + (0,07 x Katılımcı Liderlik) + 2,067				
Not: ** p<0,001, S.H.=Standart Hata				

Çizelge 3. 19. Regresyon analizi sonuçları - Model 4.

Çizelge 3.19.'da görüldüğü üzere, 1. adımda yapılan *basit regresyon analizi* ile katılımcı liderliğin, iş tatminini anlamlı ve pozitif olarak etkilediği tespit edilmiştir ($\beta=0,51$; $p<0,001$). Bununla birlikte, katılımcı liderliğin, iş tatmininin %26'sını açıkladığı görülmektedir ($R^2=0,26$). Elde edilen bu sonuca göre kurulan “*katılımcı liderlik, iş tatminini anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir*” (Hipotez 7) hipotezi desteklenmiştir.

2. adımda yapılan *basit regresyon analizi* sonucunda katılımcı liderliğin, örgütsel güveni anlamlı ve pozitif olarak etkilediği tespit edilmiştir ($\beta=0,83$; $p<0,001$). Bu sonuçla ilgili ayrıntılı bilgiler yukarıda Model 2’de verilmiştir.

3. adımda yapılan *basit regresyon analizi* sonucunda örgütsel güvenin, iş tatminini anlamlı ve pozitif olarak etkilediği tespit edilmiştir ($\beta=0,58$; $p<0,001$). Bu sonuçla ilgili ayrıntılı bilgiler yukarıda Model 3’de verilmiştir.

Son olarak 4. adımda yapılan *çoklu regresyon analizi* ile katılımcı liderlik ve örgütsel güvenin birlikte iş tatmini üzerindeki etkileri incelendiğinde; örgütsel güvenin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisinin olduğu ($\beta=0,50$; $p<0,001$) ; ancak katılımcı liderliğin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir ($\beta=0,10$; $p>0,05$). Yani aracı değişken (örgütsel güven) modele eklendiğinde; bağımsız değişkenin (katılımcı liderlik) bağımlı değişken (iş tatmini) üzerindeki etkisi $\beta=0,51$ ($p<0,001$) değerinden $\beta=0,10$ ($p>0,05$) değerine düşmüş ve aynı zamanda istatistiksel olarak anlamlı etkisini kaybetmiştir. Elde edilen bu bulgular katılımcı liderlik ve iş tatmini ilişkisinde örgütsel güvenin **tam aracılık** etkisinin olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte *Sobel testinin* ($z=13.688$, $p<0.001$) uygulanarak aracılık etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuca göre kurulan “*katılımcı liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü vardır*” (Hipotez 16) hipotezi desteklenmiştir.

Model 5

Araçsal liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık etkisini incelemek amacıyla Baron ve Kenny (1986)’nin önermiş olduğu dört aşamalı yaklaşım çerçevesinde çeşitli regresyon analizleri uygulanmıştır. Aşağıdaki Çizelge 3.20.’de her bir adım için yapılan *basit ve çoklu regresyon analizleri* sonuçları yer almaktadır.

<i>Regresyon Analizleri</i>	<i>B</i>	<i>S.H.</i>	<i>β</i>	<i>Model İstatistikleri</i>
1.Adım Bağımsız Değişken=Araçsal Liderlik BağımlıDeğişken=İştenAyrılmaNiyeti	-0,63	0,05	-0,53**	$R^2=0,28$ $F(1,302)= 121,651$ $p<0,001$
Regresyon Denklemi: İşten Ayrılma Niyeti = (-0,63 x Araçsal Liderlik) + 4,995				
2.Adım	0,78	0,03	0,80**	$R^2=0,64$

Bağımsız Değişken= Araçsal Liderlik Bağımlı Değişken=Örgütsel Güven				F(1,302)=555,736 p<0,001
Regresyon Denklemi: Örgütsel Güven = (0,78 x Araçsal Liderlik) + 0,541				
3.Adım Bağımsız Değişken= Örgütsel Güven BağımlıDeğişken=İştenAyrılmaNiyeti	-0,75	0,05	-0,62**	R ² =0,39 F(1,302)=194,168 p<0,001
Regresyon Denklemi: İşten Ayrılma Niyeti = (-0,75 x Örgütsel Güven) + 5,259				
4.Adım Bağımsız Değişken= Araçsal Liderlik	-0,10	0,08	-0,09	R ² =0,39 F(2,301)=97,974 p<0,001
Bağımsız Değişken= Örgütsel Güven	-0,66	0,09	-0,55**	
BağımlıDeğişken=İştenAyrılmaNiyeti				
Regresyon Denklemi: İşten Ayrılma Niyeti = (-0,66 X Örgütsel Güven) + (-0,10 X Araçsal Liderlik) + 5,355				
Not: * p<0,01, ** p<0,001, S.H.=Standart Hata				

Çizelge 3. 20. Regresyon analizi sonuçları - Model 5.

Çizelge 3.20.'de görüldüğü üzere, 1. adımda yapılan *basit regresyon analizi* ile araçsal liderliğin, işten ayrılma niyetini anlamlı ve negatif olarak etkilediği tespit edilmiştir ($\beta=-0,53$; $p<0,001$). Bununla birlikte, araçsal liderliğin, işten ayrılma niyetinin %28'ini açıkladığı görülmektedir ($R^2=0,28$). Elde edilen bu sonuca göre kurulan “*araçsal liderlik, işten ayrılma niyetini anlamlı ve negatif olarak etkilemektedir*” (Hipotez 4) hipotezi desteklenmiştir.

2. adımda yapılan *basit regresyon analizi* sonucunda araçsal liderliğin, örgütsel güveni anlamlı ve pozitif olarak etkilediği tespit edilmiştir ($\beta=0,80$; $p<0,001$). Bu sonuçla ilgili ayrıntılı bilgiler yukarıda Model 1’de verilmiştir.

3. adımda yapılan *basit regresyon analizi* sonucunda örgütsel güvenin, işten ayrılma niyetini anlamlı ve negatif olarak etkilediği tespit edilmiştir ($\beta=-0,62$; $p<0,001$). Bununla birlikte, örgütsel güvenin, işten ayrılma niyetinin % 39’unu açıkladığı görülmektedir ($R^2=0,39$). Elde edilen bu sonuca göre kurulan “*örgütsel güven, işten ayrılma niyetini anlamlı ve negatif olarak etkilemektedir*” (Hipotez 11) hipotezi desteklenmiştir.

Son olarak 4. adımda yapılan *çoklu regresyon analizi* ile araçsal liderlik ve örgütsel güvenin birlikte işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelendiğinde; örgütsel güvenin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif yönlü etkisinin olduğu ($\beta=-0,55$; $p<0,001$) ; ancak araçsal liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir ($\beta=-0,09$; $p>0,05$). Yani aracı değişken (örgütsel güven) modele eklendiğinde; bağımsız değişkenin (araçsal liderlik) bağımlı değişken (işten ayrılma niyeti) üzerindeki etkisi $\beta=-0,53$ ($p<0,001$) değerinden $\beta=-0,09$ ($p>0,05$) değerine düşmüş ve aynı zamanda istatistiksel olarak anlamlı etkisini kaybetmiştir. Elde edilen bu bulgular araçsal liderlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel güvenin **tam aracılık** etkisinin olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte *Sobel testinin* ($z=-11,243$, $p<0,001$) uygulanarak aracılık etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuca göre kurulan “*araçsal liderliğin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü vardır*” (Hipotez 14) hipotezi desteklenmiştir.

Model 6

Katılımcı liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık etkisini incelemek amacıyla Baron ve Kenny (1986)’nin önermiş olduğu dört aşamalı yaklaşım çerçevesinde çeşitli regresyon analizleri uygulanmıştır. Aşağıdaki Çizelge 3.21.’de her bir adım için yapılan *basit ve çoklu regresyon analizleri* sonuçları yer almaktadır.

<i>Regresyon Analizleri</i>	<i>B</i>	<i>S.H.</i>	<i>β</i>	<i>Model İstatistikleri</i>
1.Adım BağımsızDeğişken=Katılımcı Liderlik BağımlıDeğişken=İştenAyrılmaNiyeti	-0,59	0,04	-0,57**	$R^2=0,33$ $F(1,302)= 151,069$ $p<0,001$
Regresyon Denklemi: İşten Ayrılma Niyeti = (-0,59 x Katılımcı Liderlik) + 4,833				
2.Adım BağımsızDeğişken=Katılımcı Liderlik Bağımlı Değişken=Örgütsel Güven	0,71	0,02	0,83**	$R^2=0,69$ $F(1,302)=698,831$ $p<0,001$

Regresyon Denklemi: Örgütsel Güven = (0,71 x Katılımcı Liderlik) + 0,844				
3.Adım				R ² =0,39
Bağımsız Değişken= Örgütsel Güven	-0,75	0,05	-0,62**	F(1,302)=194,168
Bağımlı Değişken=İşten Ayrılma Niyeti				p<0,001
Regresyon Denklemi: İşten Ayrılma Niyeti = (-0,75 x Örgütsel Güven) + 5,259				
4.Adım				
Bağımsız Değişken=Katılımcı Liderlik	-0,18	0,08	-0,18*	R ² =0,40
Bağımsız Değişken= Örgütsel Güven				F(2,301)=100,858
Bağımlı Değişken=İşten Ayrılma Niyeti	-0,57	0,09	-0,47**	p<0,001
Regresyon Denklemi: İşten Ayrılma Niyeti = (-0,57 x Örgütsel Güven) + (-0,18 x Katılımcı Liderlik) + 5,316				
Not: * p<0,05, ** p<0,001, S.H.=Standart Hata				

Çizelge 3. 21. Regresyon analizi sonuçları - Model 6.

Çizelge 3.21.'de görüldüğü üzere, 1. adımda yapılan *basit regresyon analizi* ile katılımcı liderliğin, işten ayrılma niyetini anlamlı ve negatif olarak etkilediği tespit edilmiştir ($\beta=-0,57$; $p<0,001$). Bununla birlikte, katılımcı liderliğin, işten ayrılma niyetinin %33'ünü açıkladığı görülmektedir ($R^2=0,33$). Elde edilen bu sonuca göre kurulan “*katılımcı liderlik, işten ayrılma niyetini anlamlı ve negatif olarak etkilemektedir*” (Hipotez 8) hipotezi desteklenmiştir.

2. adımda yapılan *basit regresyon analizi* sonucunda katılımcı liderliğin, örgütsel güveni anlamlı ve pozitif olarak etkilediği tespit edilmiştir ($\beta=0,83$; $p<0,001$). Bu sonuçla ilgili ayrıntılı bilgiler yukarıda Model 2’de verilmiştir.

3. adımda yapılan *basit regresyon analizi* sonucunda örgütsel güvenin, işten ayrılma niyetini anlamlı ve negatif olarak etkilediği tespit edilmiştir ($\beta=-0,62$; $p<0,001$). Bu sonuçla ilgili ayrıntılı bilgiler yukarıda Model 5’te verilmiştir.

Son olarak 4. adımda yapılan *çoklu regresyon analizi* ile katılımcı liderlik ve örgütsel güvenin birlikte işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelendiğinde; örgütsel güvenin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif yönlü etkisinin olduğu ($\beta=-0,47$; $p<0,001$) ; katılımcı liderliğin de işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif etkisinin olduğu tespit edilmiştir

($\beta=-0,18$; $p<0,05$). Yani aracı değişken (örgütsel güven) modele eklendiğinde; bağımsız değişkenin (katılımcı liderlik) bağımlı değişken (işten ayrılma niyeti) üzerindeki etkisi $\beta=-0,57$ ($p<0,001$) değerinden $\beta=-0,18$ ($p<0,05$) değerine düşmüştür. Elde edilen bu bulgular katılımcı liderlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel güvenin **kısmi aracılık** etkisinin olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte *Sobel testinin* ($z=-11.880$, $p<0.001$) uygulanarak aracılık etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuca göre kurulan “*katılımcı liderliğin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü vardır*” (Hipotez 17) hipotezi desteklenmiştir.

4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Otel işletmelerinde görev yapan yiyecek ve içecek departmanı çalışanları özelinde gerçekleştirilen bu çalışmada katılımcıların algıladıkları liderlik tarzlarının, örgüte duydukları bağlılık, güven ve tatmin düzeylerinin ve ilgili değişkenlerde veya örgütte herhangi sorun varsa ortaya çıkabilecek işten ayrılma niyetlerinin ve bu bağlamda tüm bu değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırma amacına ulaşabilmek için elden ya da e-posta aracılığıyla toplanan anketlerden yararlanılmıştır. Geçerlilik, güvenilirlik, korelasyon, basit ve çoklu regresyon analizleri kullanılmıştır.

Elde edilen bulgulara göre; algılanan katılımcı liderlik için yöneticinin astlardan gelen önerileri uygulamaya koyduğu ama çalışanlarını kendisi ile eşit ve denk görme anlamında kendini geliştirmesi gerektiği tespit edilmiştir. Algılanan araçsal liderlik için yöneticinin astlarının arasında ağırlığının anlaşılmasını sağladığı ama görevleri paylaştırırken astlarının fikirlerini alma konusuna dikkat etmesi gerektiği saptanmıştır. Bu anlamda örgütler ve liderler; etkinlik ve verimliliğin sağlanması adına liderlik yaklaşımlarına dikkatle eğilmelidirler. Örgütsel güven için yöneticinin problemin kaynağını kısmen suçlu çalışana sorduğunda bireyin rahatlıkla konuşabilmesi ve yöneticinin eleştirel bir gözle olaylara yaklaşması örgütün gelişimi için önemli görülmüştür. Duygusal bağlılık için örgütün problemlerini gerçekten kendi problemi gibi gören çalışanların varlığı, iş hayatını aile ortamı sağlayan tek bir örgüt çatısı altında geçirme isteği adına özel bir anlama sahiptir. İş tatmini için işlerinden gerçekten zevk alan ve başka bir iş yapmayı arzulamayan çalışanların olması örgüt için pozitif bir iklim yaratmaktadır. İşten ayrılma niyeti için örgütün başka bir iş alternatifine geçmek için bir sıçrama tahtası olarak görülmesi örgütün bireysel gelişime verdiği önemi ve sağladığı katkıyı göstermektedir. Özetle katılımcıların güven, bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti seviyeleri örgütsel açıdan beklenen düzeydedir.

Pearson Korelasyon Analizi sonuçlarına göre araçsal liderlik ile katılımcı liderlik, örgütsel güven, duygusal bağlılık ve iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki; işten ayrılma niyeti ile anlamlı ve negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Katılımcı liderliğin; örgütsel güven, duygusal bağlılık, iş tatmini ile anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkisi; işten ayrılma niyeti ile anlamlı ve negatif bir ilişkisi tespit edilmiştir. Örgütsel güvenin; duygusal bağlılık ve iş tatmini ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişkisi; işten ayrılma niyeti ile anlamlı ve negatif ilişkisi tespit edilmiştir. Duygusal bağlılığın; iş tatmini ile anlamlı ve pozitif; işten ayrılma niyeti ile anlamlı

ve negatif ilişkileri tespit edilmiştir. Bununla birlikte iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki tespit edilmiştir.

Basit Regresyon Analizi sonuçlarına göre “araçsal liderlik, örgütsel güveni anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir” (Hipotez 1); “araçsal liderlik, duygusal bağlılığı anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir” (Hipotez 2); “araçsal liderlik, iş tatminini anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir” (Hipotez 3); “araçsal liderlik, işten ayrılma niyetini anlamlı ve negatif olarak etkilemektedir” (Hipotez 4); “katılımcı liderlik, örgütsel güveni anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir” (Hipotez 5); “katılımcı liderlik, duygusal bağlılığı anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir” (Hipotez 6); “katılımcı liderlik, iş tatminini anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir” (Hipotez 7); “katılımcı liderlik, işten ayrılma niyetini anlamlı ve negatif olarak etkilemektedir” (Hipotez 8); “örgütsel güven, duygusal bağlılığı anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir” (Hipotez 9); “örgütsel güven, iş tatminini anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir” (Hipotez 10); “örgütsel güven, işten ayrılma niyetini anlamlı ve negatif olarak etkilemektedir” (Hipotez 11) olmak üzere analize dâhil edilen tüm hipotezler desteklenmiştir.

Çoklu Regresyon Analizi sonuçlarına göre; “araçsal liderliğin duygusal bağlılığa etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü vardır” (Hipotez 12); “araçsal liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü vardır” (Hipotez 13); “araçsal liderliğin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü vardır” (Hipotez 14); “katılımcı liderliğin duygusal bağlılığa etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü vardır” (Hipotez 15); “katılımcı liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü vardır” (Hipotez 16); “katılımcı liderliğin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü vardır” (Hipotez 17) olmak üzere analize dâhil edilen tüm hipotezler desteklenmiştir.

Tüm analiz sonuçları ışığında; literatürden ve varsayımlardan hareketle örgütlere şunlar önerilmektedir:

- Çalışanların birbirlerini ve liderlerini, liderlerin takipçilerini iyi tanımaları, örgütsel değer ve hedeflerin benimsenmesi için yerinde gözlemler yapılması bağlılık duyulması ve güven ortamının oluşması için çok önemlidir. Bu anlamda örgüt içinde veya dışında düzenlenecek sosyal ve kültürel faaliyetlerin artırılması salık verilmektedir.
- Toplumsal bir varlık olan çalışanın kültürel hayatı boyunca karşılaştığı veya ihtiyaç duyduğu uyumlu liderlik davranışları (Örneğin, saygı, çalışanlara değer verme, önyargısız yaklaşma, şefkat ve sevgiyle kontrol etme, profesyonel değerlendirme,

dürüst ve adil yargılama ve hoşgörü) için çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması gerekmektedir. Beklentileri karşılanan çalışanların örgüt içerisinde bağlılık, güven, iş tatmini gibi olumlu tutumlara sahip olmaları muhtemeldir.

- Lider ile takipçi ilişkisi karşılıklı saygı ve güven üzerine kurulmalıdır. Bu anlamda bireyler örgütleri için kalıcı bir değer ortaya koyabilirler. Değer ve hedeflere bağlılık dereceleri ile örgütsel huzuru ve bütünleşmeyi artırma işlevi sağlayan karşılıklı güven ile çalışanlar rutin ve rutin olmayan işlerini birtakım zorluklara karşın daha sağlıklı bir şekilde gerçekleştirirler.
- Liderlerin her ne kadar yönetici olmaları şart olmasa da liderler, yöneticiliğin gerektirdiği görev ve sorumlulukları gerçekleştirirken örgütsel bağlılık ortamı yaratmaktadırlar. Bu anlamda liderler birçok pozitif tutum ve davranışlarıyla (Örneğin, empatik dinleyici olma, uzlaşmacılık, bütünleşmeyi sağlayıcı danışmanlık, yardımseverlik) takipçilerine ilham verip rol model olmalıdırlar. Böylelikle hem çalışanların değer dünyalarında hem de örgüt kültürü yapısında değişime ve yeniliğe olan ihtiyacın giderilmesi için pekiştireç görevi üstlenebilirler.
- Gerek ast-üst gerekse aynı seviyedeki çalışanlar arasında nezakete dayalı istekte bulunma anlayışı iki çalışan arasındaki kötüye kullanılabilecek statü farklılığını ortadan kaldırabilir veya örgütün direkt olarak amaçlara göre yönetilirken karşılıklılığın esas alındığını zihinlere yerleştirebilir. Bu anlamda birbirlerine anlayış gösterenler arasında güvene dayalı bir iklim oluşacaktır.
- Örgütün istek ve beklentileri hakkında bilgilendirilen ve istenilen performansı sergilemeleri ile elde edecekleri ödülleri öğrenen çalışanların mutlu olması kaçınılmazdır. Liderler iş tatminini yükseltmek ve işten ayrılma niyetini azaltmak adına eğitim, burs, ücret artırımı, yükseltme, takdir etme, güçlendirme, kâr ve iş paylaşma ve ayrıcalık tanıma gibi birtakım pekiştireçlerden ve ödüllerden doğru zamanda ve oranda yararlanmalıdırlar.
- Liderler bilgi ve tecrübe anlamında kendilerini geliştirmiş ve bunları içtenlikle paylaşma eğiliminde olmalıdırlar. Adaletli ve doğru kararları alan ve uygulayan bireyler güven içerisinde örgüt yararına uyacak davranışlar sergileyeceklerdir. Çalışanların güven duyduklarında alınan kararlara uymaları ve örgütsel bütünleşme düzeyleri daha yüksek olacaktır.

- Liderler ilişki odaklı bir bakış açısıyla astlarının tatmin seviyesini artırmalı, onların gelişimleri için uygun ortamları oluşturmaları ve güçlendirmeyi ön plânda tutarak katılımcı yönetime önem vermelidirler. Bu anlamda duygusal olarak dengeye sahip çalışanlardan meydana gelen takımlar oluşturmaları ve böylece kaliteli üretim ve motivasyon sağlamalıdır. Tüm bu süreçte bireylerin güven ve bağlılık duygularının gelişimine katkı sunacaktır.
- Çalışanlara verilen görev ve sorumlulukların açık ve net olması, uyulacak normların önceden ortaya konması, işgörenlerin zihinlerinde soru işareti bırakılmaması ve bireylerin birbirlerine psikolojik destek sağlayarak mutlu bir ortam yaratılması, açık iletişim ve çalışanlara değer veren kültüre sahip örgütlerde güven, bağlılık ve iş tatminine değer katacaktır.

Gerçekleştirilen bu araştırma Ankara ilinde faaliyet gösteren 7 otel işletmesinde görev yapan yiyecek ve içecek departmanı çalışanları ile sınırlıdır. Bu yüzden gelecek çalışmalar için gerek farklı bölgelerdeki yiyecek içecek işletmelerinde, gerekse de hizmet sektörünün diğer alanlarında ve endüstriyel işletmelerde söz konusu değişkenlerin incelenmesi ve sektörler arası karşılaştırmaya gidilmesi hem bulguların geçerlik ve güvenilirliğine hem de ilgili alan yazınına katkı sunabilecektir.



KAYNAKLAR

- Ackfeldt, A.L. & Coote, L. V.(2005). A study of organizational citizenship behaviors in a retail setting. *Journal of Business Research*, 58(2), 151-159.
- Adair, J. (2005). *Kışkırtıcı Liderlik*, İstanbul: Alteo Yayınları.
- Agho, A. O., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1992). Discriminant validity of measures of job satisfaction, positive affectivity and negative affectivity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65(3), 185–196.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N.J. & Meyer J.P. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects? . *Journal of Business Research*, 26(1), 49-61.
- Altman, S., Valenzi, E. & Hodgetts, R. M. (1985). *Organizational Behavior Theory and Practice*, Florida: Academic Press.
- Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.
- Arrow, K. J. (1972). Gifts and exchanges, *Philosophy and Public Affairs*, 1(4), 343-362.
- Avolio, B.J.(2011). *Full Range Leadership Development*, Second Edition, Thousand Oaks, CA, Sage.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership*, Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bass, B.M. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership*, New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B.M., B.J. Avolio, Bruce L. & Goodheim, L. (1985). Biography and the assessment of transformational leadership at the world-class level. *Journal of Management*, 13(1), 7-19.
- Bass, B. M. & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, Fourth Edition, Free Press, New York.
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Bijlsma, K. M., & Van De Bunt, G. G. (2003). Antecedents of trust in managers: A bottom up approach. *Personnel Review*, 32(5), 638-664.
- Blake, R. R. & McCanse, A. A. (1991). *Leadership Dilemmas- Grid Solutions: A Visionary New Look at a Classic Tool for Defining and Attaining Leadership and Management Excellence*, London: Gulf Professional Publishing.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1985). *The managerial grid III: A new look at the classic that has boosted productivity and profits for thousands of corporations worldwide*, Houston, TX: Gulf Publishing.

- Blau, G. J. & Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12(2), 288-300.
- Bluedorn, A.C. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35(2), 135-153.
- Brown, M.E. & Treviño, L.K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Buchanan II, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, New York: Harper and Row.
- Chandler, G. D., & Chandler, J. W. (2013). *On Effective Leadership: Across Domains, Cultures, and Eras*, New York: Palgrave Macmillan.
- Chiang, C. F., & Wang, Y. Y. (2012). The effects of transactional and transformational leadership on organizational commitment in hotels: The mediating effect of trust. *Journal of Hotel And Business Management*, 1(1), 1-11.
- Cohen, A.(1993). Age and tenure in relation to organizational commitment: A meta-analysis. *Basic And Applied Social Psychology*, 14(2), 143-159.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N., (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Culbert, S. A., & McDonough, J. J. (1986). The politics of trust and organization empowerment. *Public Administration Quarterly*, 10(2), 171-188.
- Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). *The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and validation*. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (p. 302–330), Sage Publications, Inc.
- Deitzer, B., Shilliff, K. & Jucius, M. (1979). *Contemporary Management Concepts*, Grid Publishing Inc., 196.
- De Jong, J. P.J. & Den Hartog, D. N. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
- Demircan, N. & Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 139-150.
- Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2(4), 265-279.
- Dlamini, N.N.N., Garg, A. K. & Muchie, M. (2017). The impact of transformational leadership style on organisational commitment in the hospitality industry. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 6 (3), 1-21.
- Donnelly, H. J., Gibson, L. J. & Ivancevich, M. J. (1998). *Fundamentals of Management*, 10th Edition, McGraw Hill Company, California.
- Downton, J. V. (1973). *Commitment and Charisma in a Revolutionary Process*, New York: Free Press.
- Eren, E. (2008). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, BetaYayınevi.
- Etzioni, A. (1975). *A comprehensive analysis of complex organizations* (rev. ed.), New York, NY: Free Press.
- Fard, H. D., Rajabzadeh, A., & Hasiri, A. (2010). Organizational trust in public sector: Explaining the role of managers' managerial competency. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 25, 29-43.
- Ferrin, D. L. & Dirks, K. T.(2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.

- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E. (1972a). The effects of leadership training and experience: A contingency model interpretation. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 453-470.
- Fiedler, F. E. (1972b). How do you make leaders more effective? New answers to an old puzzle. *Organizational Dynamics*, 1(2), 3-18.
- Field, R. H. (1979). A critique of the Vroom-Yetton contingency model of leadership behavior. *Academy of Management Review*, 4(2), 249-257.
- Fleishman, E. A., & Harris, E. F. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology*, 15(1), 43-56.
- Gaertner, K. N. & Nollen, S. D. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization. *Human Relations*, 42(11), 975-991.
- Gilbert, J. A., & Tang, T. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321-338.
- Goethals, G. R., Sorenson, G. J. & Burns, J. M. (2004). *Encyclopedia of Leadership*, Sage Publications, USA.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*, The Greenleaf Center for Servant Leadership, Westfield.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey Into The Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press, New York.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Grusky, D. (1966). Career mobility and organizational commitment, *Administrative Science Quarterly*, 10(4), 488-503.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hall, D.T., Schneider, B. & Nygren, H.T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 176-190.
- Hayes, L.J., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., Laschinger, H., & North, N. (2012). Nurse turnover: A literature review - an update. *International Journal of Nursing Studies*, 49(7), 887-905.
- Helms, M. M. (2006). *Encyclopedia of Management*, Thomson Gale, USA.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*, New York, NY: Harper & Brothers.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- House, R.J. & Dessler, G. (1974). *The Path-Goal Theory of Leadership: Some Post Hoc and A Priori Tests*. In Hunt, J.G. & Larson, L.L. (Eds.). *Contingency Approaches to Leadership*, Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- House, R. J. & Mitchell, T. R. (1975). *Path-Goal Theory of Leadership* (No. TR-75-67), Washington Univ Seattle Dept Of Psychology.
- House, R.J. & Mitchell, T. R. (1982). *The Path Goal Theory of Leadership*, In Contemporary Perspectives in Organizational Behavior, White, D. D. (Ed.), Boston: Allyn and Bacin Inc.
- House, R. J., Spangler, W. D., & Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 364-396.

- Hrebiniak, L.G. & Alutto, J.A. (1972). Personal and role related factors in the development of organizational commitment, *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573.
- Huff, L., & Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study. *Organization Science*, 14(1), 81-90.
- Indvik, J. (1986). Path-goal theory of leadership: A meta-analysis. *Academy of Management Proceedings*, 1986, 189-192.
- Ispas, A., & Babaita, C. (2012). *The Effects of Leadership Style on The Employees' Job Satisfaction And Organizational Commitment From The Hotel Industry*. In Proceedings Of The 6. International Management Conference: Approaches in Organizational Management, 254-262.
- Ivancevich, J. M., Konppaske, R. & Matteson, M. T. (2011). *Organizational Behavior and Management*, New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28(3), 315-336.
- James, C. (1990). *Foundations of social theory*, Cambridge, MA: Belknap.
- Jaramillo, F., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B. & Roberts, J. A. (2009). Examining the impact of servant leadership on salesperson's turnover intention. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 29(4), 351-365.
- Jaros, S.J., Jermier, J.M., Koehler, J.W. & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *The Academy of Management Journal*, 36(5), 951-995.
- Johnson, C.E., Shelton, P.M., & Yates, L. (2012). Nice guys (and gals) finish first: Ethical leadership and organizational trust, satisfaction, and effectiveness. *International Leadership Journal*, 4(1), 3-19.
- Johnsrud, L.K., & Rosser, L.K. (2002). Faculty members' morale and their intention to leave: A multilevel explanation. *The Journal of Higher Education*, 73, 518-542.
- Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(1), 6-22.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kanter, R.M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1977). *The Social Psychology of Organizations*, New York: John Wiley and Sons Inc. , 378-410.
- Kelman, H.C. (1958). Compliance, identification and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51-60.
- Kim, W. G., & Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1020-1026.
- Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? . *Academy of Management Executive*, 5(2), 48-60.
- Kotter, J.P. (1990). *What Leaders Really Do*. *Harvard Business Review*. May-June, No.90309, 103-111.
- Kotterman, J. (2006). Leadership versus management: What's the difference? . *The Journal for Quality and Participation*, 29(2), 13-17.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2006). *The Leadership Challenge*, Completely Updated 3rd Edition, Wiley and Sons, United States of America.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2012). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*, 5th Edition, Jossey-Bass, San Francisco.

- Kreitner, R. & Kinicki, A.(2001). *Organizational Behavior*, New York: McGraw Hill.
- Laschinger, H. K. S., Shamian, J., & Thomson, D. (2001). Impact of magnet hospital characteristics on nurses' perceptions of trust, burnout, quality of care, and work satisfaction. *Nursing Economics*, 19(5), 209-219.
- Lee, T. W., & Mowday, R. T. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal*, 30(4), 721-743.
- Lester, S. W., & Brower, H. H. (2003). In the eyes of the beholder: The relationship between subordinates' felt trustworthiness and their work attitudes and behaviors. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(2), 17-33.
- Lewicki, R.J. & Bunker, B.B. (1996). *Developing and Maintaining Trust in Work Relationships*. In: Kramer, R.M. & Tyler, T.R., Eds., *Trust in Organizations: Frontiers in Theory and Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, 114-139.
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*, New York: McGraw-Hill.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? . *Organizational Behavior & Human Performance*, 4(4), 309-336.
- Locke, E. (2009). *Handbook Of Principles Of Organizational Behavior*, Second Edition, John Wiley & Sons Copyright, Malden, MA, ABD.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behaviour: An evidence-based approach*, Twelfth edition, McGraw-Hill.
- Marquis, B. L., & Huston, C. J. (2009). *Leadership Roles And Management Functions in Nursing: Theory And Application*, 7th Edition, Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990). Review and meta-analysis of antecedents, correlates and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mayer, R.C., Davis, J. H., & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Mayer, R.C. & Schoorman, F.D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35(3), 671-684.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Meeker, B. F. (1984). Cooperative orientation, trust, and reciprocity. *Human Relations*, 37(3), 225-243.
- Meyer, J.P. & Allen, J.N.(1984). Testing the side-best theory of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J.P. & Allen, J.N.(1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1),61-89.
- Meyer, J.P. & Allen, J.N.(1997). *Commitment In The Workplace: Theory, Research and Application*, CA: Sage Publication, United Kingdom.
- Meyer, J.P., Irving, G.P. & Allen, N.J.(1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 29-52.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Mishra, A.K. (1996). *Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust*. In: Kramer, R.M. and Tyler, T.R., E., Eds., *Trust in Organizations*, Sage, Thousand Oaks, 261-287.

- Morreale, S. P., & Shockley-Zalabak, P. S. (2014). Qualitative study of organizational trust: Leaders' perceptions in organizations in Poland and Russia. *Intercultural Communication Studies*, 23(2), 69-89.
- Morrow, P.C. & McElroy, J.C. (1986). Research notes on assessing measures of work commitment, *Journal of Vocational Behaviors*, 7(2), 139-145.
- Mottaz, C.J.(1987). An analysis of the relationship between work satisfaction and organizational commitment. *The Sociological Quarterly*, 28(4), 541-558.
- Mottaz, C.J.(1989). An analysis of the relationship between education and organizational commitment in a variety of occupational groups, *Journal of Vocational Behavior*, 28(3), 214-228.
- Mowday R.T., Porter L.W. & Steers R. M.(1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover*, Academic Press, New York.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Mullins, L. J. (2010). *Management and Organizational Behavior*, 9th Edition, Pearson Education Limited, England.
- Mullins, L. J. (2016). *Management and Organisational Behaviour*, 7th Edition. London: Pearson Publishing.
- Neves, P., & Caetano, A. (2006). Social exchange processes in organizational change: The roles of trust and control. *Journal of Change Management*, 6(4), 351-364.
- Newstrom, J., & Davis, K. (1989). *Organisational Business Communication*, Morgan, USA.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice*, 7. Edition, United States: Sage Publications.
- Nyhan, R. C. (2000). Changing the paradigm: Trust and its role in public sector organizations. *The American Review of Public Administration*, 30(1), 87-109.
- Oliver, N.(1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 19-31.
- O'Reilly, C. & Chatman, J.(1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Oshagbemi, T. (2000). Gender differences in the job satisfaction of university teachers. *Women in Management Review*, 15(7), 331-343.
- Patiar, A., & Wang, Y. (2016). The effects of transformational leadership and organizational commitment on hotel departmental performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), 586-608.
- Peck, E., & Dickinson, H. (2009). *Performing Leadership*, New York: Palgrave Macmillan.
- Penley, L.E. & Gould, S.(1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.
- Perry, R. W., & Mankin, L. D. (2007). Organizational trust, trust in the chief executive and work satisfaction. *Public Personnel Management*, 36(2), 165-179.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Porter, L.M. & Steers, R.M.(1972). Organizational work and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151-176.

- Reichers, A.E.(1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *The Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Reichers, A.E.(1986). Conflict and organizational commitments. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 508-514.
- Rempel, J. K., & Holmes, J. G. (1986). How do I trust thee-trust is one of the most important and necessary aspects of any close relationship-by taking this trust test you can count the ways and understand the whys. *Psychology Today*, 20(2), 28.
- Rezaei, M., Salehi, S., Shafiei, M., & Sabet, S. (2012). Servant leadership and organizational trust: The mediating effect of the leader trust and organizational communication. *Emerging Markets Journal*, 2, 70-78.
- Riaz, A. & Haider, M. H. (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *Business and Economic Horizons*, 1(1), 29-38.
- Ritzer, G. & Trice, H.M. (June,1969). An empirical study of howard becker's side-bet theory, *Social Forces*, 47(4), 475-478.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2014). *Essentials of Organizational Behavior*. Twelfth edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc. 178-192.
- Robbins, B. G. (2016). What is trust? A multidisciplinary review, critique, and synthesis. *Sociology Compass*, 10(10), 972-986.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.
- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the Twenty-First Century*. New York: Praeger.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of personality*, 35(4), 651-665.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Salancik, G.R.(1977). Commitment is too easy! . *Organizational Dynamics*, 6(1), 62-80.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, Third Edition, Jossey Bass.
- Schneider, B., & Snyder, R. A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organization climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318-328.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *The Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.
- Sharkie, R. (2009). Trust in leadership is vital for employee performance. *Management Research News*, 32(5), 491-498.
- Sheldon, M.E. (1971). Investment and involvement as mechanism producing organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143-150.
- Shetty, Y. K. (1978). Managerial power and organizational effectiveness: A contingency analysis. *Journal of Management Studies*, 15(2), 176-186.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.
- Sinha, B.P. J. (2008). *Culture and Organizational Behaviour*, Sage Publications, New Delhi.
- Smith, P. B., & Peterson, M. F. (1988). *Leadership, organizations and culture: An event management model*, Sage Publications, Inc.
- Sousa-Lima, M., Michel, J. W., & Caetano, A. (2013). Clarifying the importance of trust in organizations as a component of effective work relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(2), 418-427.
- Spears, L. C., & Lawrence, M., (2002). *Focus on Leadership: Servant-Leadership for the Twenty-First Century*, John Wiley and Sons, Inc., New York.

- Starnes, B. J., Truhon, S. A., & McCarthy, V. (2010). Organizational trust: Employee - employer relationships. <https://asq.org/hdl/2010/06/a-primer-on-organizational-trust.pdf> Erişim tarihi: 18.03.2021.
- Steers, R.M.(1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*, New York: Free Press.
- Tan, H. H., & Lim, A. K. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *The Journal of Psychology*, 143(1), 45-66.
- Tan, H. H., & Tan, C. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting: An examination of the psychological situation and defences of a work group in relation to the social structure and technological content of the work system. *Human Relations*, 4(1), 3-38.
- Türk Dil Kurumu (2021). *Güncel Türkçe Sözlük*. <https://sozluk.gov.tr/> , Erişim tarihi:17.03.2021.
- Tüzün, İ. K. (2006). *Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi; uygulamalı bir çalışma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tyler, T. R. (1994). Psychological models of the justice motive: Antecedents of distributive and procedural justice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(5), 850-863.
- Vogel, D. J. (2017). Haas research on leadership: An introduction. *California Management Review*, 60(1), 5–7.
- Vroom, V. H. (1973). Research: A new look at managerial decision making. *Organizational Dynamics*, 1(4), 66-80.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision-Making*, University of Pittsburgh Press, London.
- Walumbwa, F.O., & Lawler, J.J. (2003). Building effective organizations: Transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes and withdrawal behaviours in three emerging economies. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1083-1101.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D.M., Wang P., Wang H., Workman K., & Christensen A.L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Whyte, W. H. Jr. (1956). *The Organization Man*, New York: Simon and Schuster, 143.
- Wiener, Y. & Vardi, Y.(1980). Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes: An integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26(1), 81-96.

- Wiener, Y.(1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Wilson, J. H. (2010). Authority in the 21st century: Likert's system 5 theory. *Emerging Leadership Journeys*, 3(1), 33-41.
- Winkler, I. (2010). *Contemporary Leadership Theories: Enhancing The Understanding of The Complexity, Subjectivity And Dynamic of Leadership*, Berlin: Physica Verlag, Springer Science & Business Media.
- Yammarino, F. J. & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human Relations*, 43(10), 975-995.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and resarch. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. (Seventh edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 229-239.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : SÖKMEN, ALEV

Uyruğu : T.C.

Doğum tarihi ve yeri :

Medeni hali :

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Yüksek lisans	Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü	2003
Lisans	Ankara Üniversitesi	1994

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
1997-....	Başkent Üniversitesi	Doktor Öğretim Üyesi

Yabancı Dil

İngilizce

Yayınlar

B. Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında (proceedings)

basılan bildiriler :

Sökmen Alev (2020). The Effect of Ethical Leadership on Affective Commitment and Job Satisfaction. 13th International Congress on Social Studies with Recent Researches, 10-10.

Sökmen Alev (2021). Ethical Leadership, Altruism And Job Satisfaction Relationship: A Research On Public Servants. II. International Ethics Congress.

Sökmen Alev, Sökmen Alptekin, Ekmekçioglu Emre Burak (2018). Leader Member Exchange and Perceived Organizational Support: A Research on White Colors. 13th. International AGP Conference of Humanities and Social Sciences, 7-7.

Sökmen Alev (2018). The Effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment and Job Satisfaction.. 13th International Conference on Humanities and Social Sciences, 10-10.

Sökmen Alev, Bıyık Yunus, Sökmen Alptekin (2018). The Effect of Organizational Commitment on Organizational Identification and Job Satisfaction. 13th. International AGP Conference of Humanities and Social Sciences, 11-11.

Mete Edip Sebahattin, Sökmen Alev (2018). Organizational Culture and Innovative Work Behaviour: An Organizational Identity Perspective in Turkish Defense Firms. 11th Annual International Conference on Humanities and Social Sciences, 5-5.

Sökmen Alev, Sökmen Alptekin, Bıyık Yunus (2017). Örgütsel Etik ve Güvenin Takım Performansına Etkisi: Otomotiv Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Arastırma. ISTEC International Science and Technology Conference.

Mete Edip Sebahattin, Sökmen Alev (2017). Exploring the Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intention among Employees in Hospitality Industry: The Moderating Role of Gender. ISTEC EUROPE-International Science and Technology Conference, 352-356.

Mete Edip Sabahattin, Sökmen Alev (2016). The Influence of Workplace Bullying on Employee's Job Performance, Job Satisfaction and Turnover Intention in a Newly Established Private Hospital. 2nd International Annual Meeting of Sosyoekonomi Society, 223-228.

Sökmen Alev, Bıyık Yunus (2016). The Relationship Between Person-Organization Fit, Organizational Identification and Job Satisfaction: A Research on the Public Employees. 5th Annual International Conference on Humanities and Social Sciences, 2-3.

Sökmen Alev, Sökmen Alptekin, Ekmekçioglu Emre Burak (2015). Intrapreneurship within Business A Research on Textile Operations in Adana. International Conference on Economics- Econworld 2015, 221-222.

Sökmen Alev, Sökmen Alptekin (2014). The effect of participative leadership on turnover

intentions. International Conference on Economics-EconWorld 2014, 202.

C. Yazılan ulusal/uluslararası kitaplar veya kitaplardaki bölümler:

C1. Yazılan ulusal/uluslararası kitaplar:

Yöneticinin Örgütsel Güvenle İmtihanı (2020). Sökmen Alev, Detay Yayıncılık, Basım sayısı:1, Sayfa Sayısı 117, ISBN:9786052542705, Türkçe(Bilimsel Kitap).

Bilgi İletişim Teknolojileri (2012). Sökmen Alev, Detay Yayıncılık, Basım sayısı:1, Sayfa Sayısı 204, ISBN:978-605-5216-04-7, Türkçe(Ders Kitabı).

Konaklama İşletmelerinde OPERA PMS Otomasyon Programı (2009). Sökmen Alev, Detay Yayıncılık, Sayfa Sayısı 289, ISBN:975-605-5681-25-8, Türkçe(Ders Kitabı),

C. Yazılan ulusal/uluslararası kitaplar veya kitaplardaki bölümler:

C2. Yazılan ulusal/uluslararası kitaplardaki bölümler:

Contemporary Discussions in Turkey and Beyond, Bölüm adı:(Organizational Culture and Innovative Work Behavior: An Organizational Identity Perspective in Turkish Defense Firms) (2019). Mete Edip Sebahattin, Sökmen Alev, AGP Research, Editör:William Taylor, Basım sayısı:1, ISBN:978-605-67857-6-4, İngilizce(Bilimsel Kitap),

Methodological Approach To Social Sciences, Bölüm adı:(The Relationship Between Person-Organization Fit, Organizational Identification and Job satisfaction: A Research on the Public Employees) (2017)., Sökmen Alev, Bıyık Yunus, AGP Research, Editör:Richard Davis, Basım sayısı:1, Sayfa Sayısı 399, ISBN:978-605-82949-0-5, İngilizce(Bilimsel Kitap).

Uygulamalı Örneklerle Bilgisayar Kullanımı (2006)., Sökmen Alev, Gündüz Oya, Detay Yayıncılık, Editör: Alev SÖKMEN, Basım sayısı:2, Sayfa Sayısı 590, ISBN:975-8326-45-5, Türkçe(Ders Kitabı).

D. Ulusal hakemli dergilerde yayımlanan makaleler :

Sökmen Alev (2020). Etik Liderliğin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Algılanan Örgütsel Destegin Aracı Rolü: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi, 12(4)-3481., Doi: 10.20491/isarder.2020.1052 .

Sökmen Alev (2020). Isveren Markası, Duygusal Bağlılık ve Özgecilik İlişkisi: Bir Sağlık İşletmesinde Araştırma. Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi, 4(6), 442-451.,Doi: 10.29226/TR1001.2020.236

Sökmen Alev (2020). Örgütsel Adaletin İş Tatmini ve İsten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracı Rolü: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 55(4), 2651-2663., Doi: 10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.20.11.1492

Sökmen Alev (2020). Lider Üye Etkilesimi, İş Tatmini ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Ankara'daki Otel İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma. Journal of Tourism and Gastronomy Studies, 8(3), 2132-2143., Doi: 0.21325/jotags.2020.652 .

Sökmen Alev, Benk Osman (2020). Dönüşümsel Liderlik, Kisi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini İlişkisi: Kamu Çalışanlarına Yönelik Araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi, 12(2), 1347-1357., Doi: 10.20491/isarder.2020.916 .

Sökmen Alev, Kenek Gökhan (2020). Normatif Bağlılık ve İsten Ayrılma Niyeti İlişkisi: İş Tatmininin Düzenleyicilik Etkisi. Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 55(2), 1008-1024., Doi: 10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.20.04.1299 .

Sökmen Alev (2019). Elektronik Müşteri İlişkileri Uygulamalarının Demografik Değişkenler Kapsamında İncelenmesi: Havayolu İşletmelerinde Bir Araştırma(Investigating Electronic Customer Relationship Practices in the Context of Demographical Variables: A Research on Airline Companies). Journal of Tourism and Gastronomy Studies, 7(4), 2810-2823., Doi: DOI: 10.21325/jotags.2019.511.

Sökmen Alev, Kenek Gökhan (2019). Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Özgecilik İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma (The Relationship Between Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Altruism: A Research on Public Servants). İşletme Araştırmaları Dergisi, 11(4), 3120-3130.,Doi: 10.20491/isarder.2019.799.

Mete Edip Sebahattin, Sökmen Alev (2019). The Mediating Role of Organizational Commitment in the Organizational Justice's Effect on Job Satisfaction and Turnover Intention: A Research on Academic Staff. Gazi İktisat ve İşletme Dergisi, 5(3), 193-205., Doi: doi.org/10.30855/gjeb.2019.5.3.005 .

Sökmen Alev (2019). Örgütsel Özdeslesme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(2), 980-990., Doi: 10.21325/jotags.2019.403.

Sökmen Alev (2019). Etik Liderlik, Örgütsel Güven, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Hastane İşletmesinde Araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(2), 917-934., Doi: 10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.19.05.1123

Sökmen Alev, Bas Mehmet (2019). Elektronik Müşteri İlişkileri Uygulamalarının Algılanan İlişki Kalitesi ve Müşteri Sadakati Üzerine Etkisi: Havayolu Sektöründe Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 641-652., Doi: 10.20491/isarder.2019.625

Cömert Menekşe, Sökmen Alev (2017). Türkiye’de Gastronomi Turizmi: Antalya’da Konaklayan Turistler Üzerine Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(3), 6-26., Doi: 10.24010/soid.369897 .

Sökmen Alev, Sezgin Aybüke Elif Ceyhan (2017). İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetinin Değerlenmesi: Otel İşletmeleri Sınır Birim Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(2), 237-250., Doi: 10.21325/jotags.2017.79 .

Sökmen Alev, Sahingöz Semra (2017). Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Yansıtıcılarından Kurum İkliminin, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 113-133., Doi: 10.20491/isarder.2017.237

Sökmen Alev, Özkaya Fügen (2017). Yiyecek İçecek İşletmelerinde Menü Yenileme/Gelistirme Çalışmaları: Ankara’daki Otel İşletmelerinin Yiyecek ve İçecek Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma. *Turizm Akademik Dergisi*, 4(2), 61-75.

Sökmen Alev, Aydın Tan Belgin (2016). Kariyer Geleceği Algısının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma.. *Journal of Business Research Turk-ISARDER*, 8(3), 251-263.

D. Ulusal hakemli dergilerde yayımlanan makaleler :

Sökmen Alev, Edip Sabahattin Mete (2015). Bezdinin İş Performansı İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi Ankara da Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(3), 271-295.

Sökmen Alev, Sökmen Alptekin (2014). The effect of participative leadership on turnover intentions. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(1), 21-26

Yazıcıoğlu İrfan, Sökmen Alev, Sökmen Alptekin (2011). Sirket İçi Girişimcilik Adana'daki Sanayi Kuruluş Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(25), 273-283.

Topaloglu Melih, Sökmen Alev (2003). İşe Alıştırma Oryantasyon Eğitiminin Etkinliği ve İşgören Performansı İlişkisi Ankara'da Bir Uygulama. Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi(2), 126-154.

Melih Topaloglu, Sökmen Alev (2002). Kıyaslama Benchmarking Kavramı ve Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliği Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi(2), 51-77.

E. Ulusal bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında basılan bildiriler:

Sökmen Alev, Sökmen Alptekin (2012). How do School Masters The Time: A Research in Ankara. New Trends on Global Educations Conferance 2012 (Özet Bildiri/Sözlü Sunum)

Sökmen Alptekin, Sökmen Alev (2007). İşgörenlerin Sosyallesme Düzeylerinin İş Tatmini Örgütsel Bağlılık Motivasyon ve Örgütsel Kabullenme Boyutlarında Ölçülmesi Ankara'da Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. IV. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi, Antalya,2008, 36-61.

Sökmen Alptekin, Sökmen Alev (2006). Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü Adana'da Ampirik Bir Araştırma. III: Lisansüstü Turizm Öğrencileri Kongresi, Çanakkale,2006, 753-774.

Hobiler

Seyahat etmek, kitap okumak, müzik dinlemek, belgesel izlemek, resim yapmak







le.ahbv.edu.tr