

T.C.  
İSTANBUL OKAN UNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

Murat BAHÇECİ

RESTORAN İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN İŞ  
DOYUMU VE İŞ-AİLE ÇATIŞMA ALGILARININ İŞTEN  
AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE LİDER-ÜYE  
ETKİLEŞİMİNİN ARACILIK ROLÜ

DANIŞMAN

Prof. Dr. Uğur Yozgat

İSTANBUL, Temmuz 2024



T.C.  
İSTANBUL OKAN UNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

Murat BAHÇECİ

192502005

RESTORAN İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN İŞ  
DOYUMU VE İŞ-AİLE ÇATIŞMA ALGILARININ İŞTEN  
AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE LİDER-ÜYE  
ETKİLEŞİMİNİN ARACILIK ROLÜ

DANIŞMAN

Prof. Dr. Uğur Yozgat

İSTANBUL, Temmuz 2024

T.C.  
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

Murat BAHÇECİ

192502005

RESTORAN İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUMU VE İŞ-AİLE  
ÇATIŞMA ALGILARININ İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE LİDER-ÜYE  
ETKİLEŞİMİNİN ARACILIK ROLÜ

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih :

Tezin Savunulduğu Tarih :

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Uğur YOZGAT  
(Nişantaşı Üniversitesi)

Diğer Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Erdiñç TELATAR

(İstanbul Okan Üniversitesi)

Doç. Dr. Murat BOLELLİ

(Altınbaş Üniversitesi)

Prof. Dr. Halit Targan ÜNAL

(Doğuş Üniversitesi)

Dr. Öğr. Üyesi Deniz SÖNMEZ

(İstanbul Okan Üniversitesi)

İSTANBUL, Temmuz 2024

# ÖNSÖZ

Bu tezin hazırlanış sürecinde bana destek olan herkese en içten teşekkürlerimi sunarım. Öncelikle, bilgi birikimi, deneyimi ve yol göstericiliği ile bu zorlu yolculukta bana rehberlik eden danışmanım Prof. Dr. Uğur YOZGAT'a minnettarlığımı ifade etmek isterim. Prof. Dr. YOZGAT'ın değerli önerileri, eleştirileri ve teşvikleri, bu çalışmanın şekillenmesinde ve nihai hâline ulaşmasında büyük rol oynamıştır. Aynı zamanda tez izleme komitesinin değerli üyeleri Prof. Dr. Erdinç TELATAR ve Doç. Dr. Murat BOLELLİ'ye, akademik rehberlikleri, değerli yorumları ve katkıları için özel olarak teşekkür etmek isterim.

Hayatımın her alanında olduğu gibi, bu akademik serüvenimde de yanımda olan ve bana sonsuz destek veren eşim Seher Bahçeci'ye ve sabırları, anlayışları ile her zaman ilham kaynağım olan çocuklarıma teşekkür etmek isterim. Onların sevgisi, motivasyonu ve bana verdikleri güç, bu tezin tamamlanmasında en büyük itici güç olmuştur.

Bu tezin hazırlık aşamasında katkıda bulunan ve beni teşvik eden tüm arkadaşlarıma, aile üyelerime ve iş birlikçilerime de şükranlarımı sunarım. Ayrıca, bu çalışmanın saha araştırması sürecinde yardımcı olan, değerli zamanlarını ayırarak katılımında bulunan herkese teşekkür ederim.

Murat BAHÇECİ

Temmuz, 2024

# İÇİNDEKİLER

## SAYFA NO

ÖNSÖZ.....	I
İÇİNDEKİLER .....	II
ÖZET.....	VIII
ABSTRACT .....	IX
KISALTMALAR.....	X
ŞEKİL LİSTESİ .....	XI
TABLO LİSTESİ .....	XIII
BÖLÜM 1. GİRİŞ .....	1
1.1. Araştırmanın Konusu ve Kapsamı.....	1
1.2. Araştırmanın Önemi.....	3
1.3. Metodoloji .....	4
BÖLÜM 2. TEORİK KAPSAM .....	6
2.1. İŞ DOYUMU .....	6
2.1.1. İş Doyumu Kavramı.....	6
2.1.2. İş Doyumu Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	6
2.1.3. Çalışan İş Doyumu .....	7
2.1.4. İş Doyumunun Önemi.....	9
2.1.5. İş Doyumu Kavramını Etkileyen Faktörler.....	10
2.1.5.1. Bireysel Faktörler.....	10
2.1.5.2. Çevresel Faktörler .....	13
2.1.5.3. Örgütsel Faktörler .....	15
2.1.6. İş Doyumu Motivasyon Yaklaşımları.....	18

2.1.6.1. İş doyumu ile ilgili başlıca kapsam kuramları .....	19
2.1.6.2. İş Doyumu ile İlgili Başlıca Süreç Kuramları.....	23
<b>2.1.7. İş Doyumu Örgütsel Bağlılık Farkı .....</b>	<b>26</b>
<b>2.1.8. İş Doyumu veya İş Doyumsuzluğunun Çalışma Yaşamına Etkisi.....</b>	<b>28</b>
<b>2.1.9. İş Doyumunun Çalışan Üzerindeki Etkileri .....</b>	<b>32</b>
2.1.9.1. İşten Ayrılma İsteği .....	33
2.1.9.2. İşte Devamsızlık.....	33
2.1.9.3. İş gören devir hızı .....	33
2.1.9.4. Performans Düşüklüğü.....	34
2.1.9.5. İşe Yabancılaşma.....	34
2.1.9.6. Stres.....	35
<b>2.1.10. İş Doyumu ile İlgili Yapılmış Çalışmalar .....</b>	<b>35</b>
<b>2.1.11. İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Yapılmış Çalışmalar ...</b>	<b>38</b>
<b>2.2. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ .....</b>	<b>39</b>
<b>2.2.1. Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Teorik Temelleri .....</b>	<b>39</b>
2.2.1.1. Özellik teorileri .....	39
2.2.1.2. Davranışçı teorileri.....	39
2.2.1.3. Durumsallık teorisi.....	40
2.2.1.4. Etkileşimli Teoriler .....	40
<b>2.2.2. Lider-Üye Etkileşimi Bileşenleri.....</b>	<b>40</b>
2.2.2.1. Rol Teorisi.....	40
2.2.2.2. Sosyal değişim teorisi .....	41
<b>2.2.3. Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Gelişimi .....</b>	<b>41</b>
<b>2.2.4. Lider-Üye Etkileşim Teorisini Diğer Liderlik Teorilerinden Ayıran Özellikler.....</b>	<b>43</b>
<b>2.2.5. Lider-Üye Etkileşim Teorisi Boyutları.....</b>	<b>44</b>
2.2.5.1. Katkı Boyutu .....	44
2.2.5.2. Bağlılık Boyutu .....	44
2.2.5.3. Etki Boyutu .....	45
2.2.5.4. Mesleki Saygı Boyutu.....	45

2.2.6. Lider-Üye Etkileşim Teorisi Grup-İçi ve Grup-Dışı Kavramları .....	45
2.2.7. Lider-Üye Etkileşiminin Kalitesini Etkileyen Değişkenler .....	46
2.2.8. Lider Üye Etkileşimini Etkileyen Örgütsel Unsurlar .....	48
2.2.9. Lider-Üye Etkileşiminin Kalitesi ile İlişkili Bireysel ve Örgütsel Değişkenler .....	48
2.2.10. Lider-Üye Etkileşimi ile İlgili Çalışmalar .....	50
2.2.11. Lider-Üye Etkileşimi ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Çalışmalar ..	50
2.2.12. Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Sonuçları .....	51
2.2.13. Lider-Üye Etkileşiminin Öncülleri ve Sonuçları .....	54
<b>2.3. İŞ-AİLE ÇATIŞMASI .....</b>	<b>57</b>
2.3.1. İş-Aile Çatışması Kavramı .....	57
2.3.2. İş ve Aile Arasındaki Etkileşime Yönelik Yaklaşım ve Kuramlar .....	58
2.3.2.1. Rol teorisi .....	59
2.3.2.2. Çatışma Teorisi .....	60
2.3.2.3. Yayılma Modeli .....	60
2.3.2.4. Telafi Etme Modeli .....	60
2.3.2.5. Birleşme Modeli .....	61
2.3.2.6. Kaynakların Tükenmesi Modeli .....	61
2.3.2.7. Kimlik Teorisi .....	61
2.3.2.8. Ayrıştırma Teorisi .....	62
2.3.3. İş-Aile Çatışması ile İlgili Etkenler .....	62
2.3.3.1. Kişilik etkenleri .....	62
2.3.3.2. Aileden Kaynaklanan Etkenler .....	63
2.3.3.3. İş ve Örgütsel Etkenler .....	65
2.3.4. İş-Aile Çatışmasının Türleri .....	67
2.3.4.1. Zaman Temelli Çatışma .....	68
2.3.4.2. Davranış Temelli Çatışma .....	69
2.3.4.3. Gerginlik Temelli Çatışma .....	69
2.3.5. İş-Aile Çatışmasının Süreci ve Nedenleri .....	71

2.3.6. İş-Aile Çatışmasının Yönü .....	75
2.3.7. İş-Aile Çatışması Boyutları .....	75
2.3.8. İş-Aile Çatışması ve Aile-İş Çatışması Öncelleri ve Çıktıları .....	76
2.3.9. İş-Aile Çatışmasının Sonuçları .....	76
2.3.10. İş-Aile Çatışması ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Yapılmış Çalışmalar.....	79
2.3.11. İş-Aile Çatışmasıyla Başa Çıkmada Kullanılabilecek Yöntemler ....	80
<b>2.4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....</b>	<b>81</b>
2.4.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı ve İçeriği.....	81
2.4.2. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi.....	82
2.4.3. İşten Ayrılma Niyeti ve İşten Ayrılma Davranışı Arasındaki İlişki... 82	
2.4.4. İşten Ayrılma Süreci .....	82
2.4.5. İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Temel Kavramlar .....	83
2.4.5.1. Devamsızlık Oranı .....	83
2.4.5.2. Çalışan Devir Oranı .....	84
2.4.5.3. İşe Geç Kalma.....	84
2.4.5.4. İş Erteleme .....	85
<b>2.4.6. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler.....</b>	<b>85</b>
2.4.6.1. Bireysel Faktörler.....	85
2.4.6.2. Örgütsel Faktörler .....	87
2.4.6.3. Çevresel Faktörler .....	88
<b>2.4.7. İşten Ayrılma Niyeti Modelleri .....</b>	<b>89</b>
2.4.7.1. Price ve Muller (1981) Modeli .....	89
2.4.7.2. Mobley (1977) Modeli.....	91
2.4.7.3. Lee ve Mitchell (1994) Modeli .....	93
2.4.7.4. Cotton ve Tuttle Modeli .....	94
<b>2.4.8. İşten Ayrılma ve İşe Son Verme Sürecinin Yönetimi .....</b>	<b>95</b>
2.4.8.1. Ayrılmaların Maliyetleri.....	95
2.4.8.2. Çalışanların Ayrılmasının Yararları.....	96

2.4.8.3. Ayrılmaların Türleri ve İşten Çıkarmanın Alternatifleri .....	96
<b>2.4.9. İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Yapılmış Çalışmalar.....</b>	<b>97</b>
2.4.9.1. İşten Ayrılma Niyetini Pozitif Yönde Etkileyen Değişkenler .....	97
2.4.9.2. İşten Ayrılma Niyetini Negatif Yönde Etkileyen Değişkenler.....	97
<b>2.4.10. İşten Ayrılma Niyeti Önleme Yolları.....</b>	<b>98</b>
<b>2.4.11. İşten Ayrılma Niyeti Sonuçları .....</b>	<b>99</b>
<b>BÖLÜM 3. ÇALIŞMA VE YÖNTEM.....</b>	<b>102</b>
3.1. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları.....	102
3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	103
3.3. Araştırma Çalışma Evreni Ve Örneklemi .....	104
<b>BÖLÜM 4. VERİLERİN TOPLANMA SÜRECİ .....</b>	<b>106</b>
<b>BÖLÜM 5. VERİLERİN ANALİZİ.....</b>	<b>108</b>
<b>BÖLÜM 6. BULGULAR.....</b>	<b>109</b>
6.1. Tanımlayıcı Özelliklere İlişkin Bulgular.....	109
6.2. Ölçeklere Ait Geçerlilik ve Güvenirlik Bulgular.....	113
6.2.1. Lider Üye Etkileşimi Ölçeğinin Geçerlilik Güvenirliğine İlişkin Bulgular .....	113
6.2.2. İş Aile Çatışması Ölçeğinin Geçerlilik Güvenirliğine İlişkin Bulgular .....	118
6.2.3. İş Doyumu Ölçeğinin Geçerlilik Güvenirliğine İlişkin Bulgular .....	122
6.2.4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Geçerlilik Güvenirliğine İlişkin Bulgular .....	125
6.3. Verilerin Dağılımı ve Betimsel Bulgular .....	128
6.4. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Ait Bulgular .....	130
6.5. Araştırma Modeli ve Hipotezlere Ait Bulgular .....	132
6.5.1. Araştırmanın Birinci Modeline Ait Bulgular:.....	134
6.5.2. Araştırmanın İkinci Modeline Ait Bulgular .....	136

6.5.3. Aracılık Etkisine İlişkin Bulgular.....	138
6.6. Fark Testleri .....	144
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>169</b>
<b>EKLER (APPENDICES) .....</b>	<b>194</b>
<b>EK-1 Anket Soruları.....</b>	<b>194</b>
<b>EK-2 Anket Demografik Soruları .....</b>	<b>195</b>
<b>EK-3 Etik Kurul Onayı .....</b>	<b>196</b>



# ÖZET

## RESTORAN İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUMU VE İŞ-AİLE ÇATIŞMA ALGILARININ İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ARACILIK ROLÜ

Bu araştırma, Türkiye’de faaliyet gösteren restoran işletmelerinde çalışanların iş doyumunu, iş-aile çatışması ve lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkileri ve bu değişkenlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini detaylıca incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma kapsamında, orta ve büyük ölçekli restoranlarda çalışan 704 kişiden elde edilen veriler, Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) ve ileri düzey istatistiksel analiz teknikleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar, lider-üye etkileşiminin çalışanların iş doyumunu belirgin şekilde artırdığını ve bu etkileşimin işten ayrılma niyetini azalttığını göstermektedir. Ayrıca, iş doyumunu yüksek olan bireylerde iş-aile çatışmasının daha düşük seviyelerde olduğu tespit edilmiştir, bu da iş ve özel hayat arasında sağlanan dengenin çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif etkiler yarattığını işaret etmektedir. Bu bulgular, restoran işletmelerinin insan kaynakları stratejilerini geliştirirken, liderlik kalitesi ve iş-aile dengesi gibi faktörlere odaklanmalarının önemini vurgulamakta; işten ayrılma oranlarını azaltma ve çalışan bağlılığını artırma potansiyelini ortaya koymaktadır. Bu çalışma, Türkiye restoran sektöründeki insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik stratejik katkılar sağlamakla birlikte, sektörün rekabet üstünlüğünü artırmak adına önemli öneriler sunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler** : İş Doyumu, Lider-Üye Etkileşimi, İş-Aile Çatışması, İşten Ayrılma Niyeti, Restoran İşletmeleri, Restoran Sektörü

**Tarih** :

# **ABSTRACT**

## **THE MEDIATING ROLE OF LEADER-MEMBER INTERACTION IN THE IMPACT OF EMPLOYEES' JOB SATISFACTION AND WORK-FAMILY CONFLICT PERCEPTIONS ON TURNOVER INTENTIONS IN RESTAURANT BUSINESSES**

This study aims to meticulously examine the relationships among job satisfaction, work-family conflict, and leader-member interaction among employees in restaurant enterprises in Türkiye, as well as the impact of these variables on their intentions to leave. Data gathered from 704 employees in medium to large scale restaurants were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) and advanced statistical techniques. The results indicate that leader-member interaction significantly enhances employees' job satisfaction and reduces their intention to leave. Furthermore, individuals with high job satisfaction experience lower levels of work-family conflict, suggesting that achieving a balance between work and personal life positively influences employee satisfaction. These findings highlight the importance for restaurant businesses to focus on leadership quality and work-life balance in their human resources strategies, showcasing the potential to decrease turnover rates and increase employee loyalty. This study offers strategic contributions to human resource management practices in Türkiye's restaurant sector and presents significant recommendations for enhancing competitive advantage in the industry.

**Keywords** : Job Satisfaction, Leader-Member Interaction, Work-Family Conflict, Turnover Intentions, Restaurant Businesses, Restaurant Sector

**Date** :

## **KISALTMALAR**

**LMX** : Lider-üye etkileşimi

**VDL** : Dikey ikili bağlantılar

**Ve ark.:** ve arkadaşları

**KMO** : Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği

**DFA** : Doğrulayıcı Faktör Analizi

**Ort** : Ortalama

**s.s** : Standart Sapma

**sd** : Serbestlik Derecesi

**S.P.T** : Standartlaştırılmış Parametre Tahminleri

# ŞEKİL LİSTESİ

## SAYFA NO

Şekil 2.1 İş Doyumunda Moral ve Motivasyonlarını Olumlu Sonuçları.....	8
Şekil 2.2 İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Faktörler .....	10
Şekil 2.3 İş Doyumu ile İlgili Çevresel Faktörler .....	13
Şekil 2.4 İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	15
Şekil 2.5 Kapsam Kuramları.....	19
Şekil 2.6 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	20
Şekil 2.7 Herzberg'in Çift Faktör Kuramı .....	21
Şekil 2.8 İş doyumunu ile ilgili süreç kuramları.....	24
Şekil 2.9 İş Doyumunu Etkileyen Etmenler .....	29
Şekil 2.10 İş Devamsızlığı ve İş Değişikliği Yapmanın 5 Temel Faktörü .....	30
Şekil 2.11 İş Doyumu ve İş Doyumsuzluğunu Etkileyen Faktörler ve Buna Bağlı Sonuçlar .....	31
Şekil 2.12 Lider Üye Etkileşiminin Gelişim Evreleri.....	42
Şekil 2.13 Lider-Üye etkileşimi Öncülleri ve Sonuçları.....	53
Şekil 2.14 LÜE'nin Öncüllerinin ve Sonuçlarının Özeti.....	55
Şekil 2.15 İş-Aile Çatışması Teori ve Modelleri .....	59
Şekil 2.16 İş-Yaşam Çatışma Türleri.....	68
Şekil 2.17 İş-Aile Çatışması İş Alanı Nedenleri.....	71
Şekil 2.18 İş-Aile Çatışması Aile alanı Nedenleri .....	73
Şekil 2.19 İş-Aile Çatışmasına Neden Olan Kişilik Özellikleri Nedenleri.....	74
Şekil 2.20 İş-Aile Çatışmasının Negatif ve Pozitif İlişkilerinin Gösterildiği Sonuçlar .....	78
Şekil 2.21 Price ve Mueller'in Nedensellik modeli .....	90
Şekil 2.22 Mobley Modeli .....	92
Şekil 3.1 Araştırmanın Teorik Modeli .....	103
Şekil 6.1 Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine Ait DFA Path Diyagramı.....	116
Şekil 6.2 Lider Üye Etkileşimi Ölçeği DFA Path Diyagramına Ait T Değerleri ....	117
Şekil 6.3 İş Aile Çatışması Ölçeğine Ait DFA Path Diyagramı .....	120
Şekil 6.4 İş Aile Çatışması Ölçeği DFA Path Diyagramına Ait T Değerleri .....	121

<b>Şekil 6.5</b> İş Doyumu Ölçeğine Ait DFA Path Diyagramı.....	123
<b>Şekil 6.6</b> İş Doyumu Ölçeği DFA Path Diyagramına Ait T Değerleri .....	124
<b>Şekil 6.7</b> İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Ait DFA Path Diyagramı .....	126
<b>Şekil 6.8</b> İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği DFA Path Diyagramına Ait T Değerleri.....	126
<b>Şekil 6.9</b> Araştırmanın Teorik Modeli .....	132
<b>Şekil 6.10</b> İş-Aile Çatışmasının ve İş Doyumunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Ait YEM Modeli.....	134
<b>Şekil 6.11</b> Araştırmanın İkinci Modeline Ait YEM Modeli .....	136
<b>Şekil 6.12</b> Araştırmanın Aracı Rolünün Belirlenmesi İçin Kurulan Baron ve Kenny (1986) Modeli .....	139
<b>Şekil 6.13</b> Aracılık Rolüne Ait Path Diyagramı .....	141

# TABLO LİSTESİ

## SAYFA NO

<b>Tablo 2.1</b> Cotton ve Tuttle Modeli Faktörleri .....	95
<b>Tablo 2.2</b> İşten Ayrılma Niyetinin Bireysel Sonuçları .....	101
<b>Tablo 2.3</b> İşten Ayrılma Niyetinin Örgütsel Sonuçları .....	101
<b>Tablo 5.1</b> Araştırmada Kullanılan Uyum Kriterleri Aralıkları.....	108
<b>Tablo 6.1</b> Katılımcıların Demografik Değişkenlerine Ait Dağılımları .....	109
<b>Tablo 6.2</b> Katılımcıların İş Hayatı Değişkenlerine Ait Dağılımları .....	111
<b>Tablo 6.3</b> Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine Ait Güvenirlik, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları .....	113
<b>Tablo 6.4</b> Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri .....	117
<b>Tablo 6.5</b> İş Aile Çatışması Ölçeğinin Güvenirlik, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Madde Analizi Bulguları .....	118
<b>Tablo 6.6</b> İş Aile Çatışması Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri.....	121
<b>Tablo 6.7</b> İş Doyumu Ölçeğine Ait Güvenirlik, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları .....	122
<b>Tablo 6.8</b> İş Doyumu Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri .....	124
<b>Tablo 6.9</b> İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Ait Güvenirlik, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları .....	125
<b>Tablo 6.10</b> İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri .....	127
<b>Tablo 6.11</b> Araştırma Verilerine Ait Normallik Dağılımı Sonuçları .....	128
<b>Tablo 6.12</b> Araştırma Değişkenlerine Katılım Düzeylerine Ait Betimsel Bulgular	129
<b>Tablo 6.13</b> Değişkenler Arasındaki İlişkiye Ait Analiz Sonuçları.....	130
<b>Tablo 6.14</b> Araştırmanın Birinci ve İkinci Hipotezlerine Ait YEM Sonuçları .....	135
<b>Tablo 6.15</b> Araştırmanın İkinci Modeline Ait YEM Sonuçları.....	137
<b>Tablo 6.16</b> Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Hipotezine Ait Etki Katsayıları.....	142
<b>Tablo.6.17</b> Demografik Özellikler ile Lider Üye Düzeylerinin Karşılaştırılması... 144	

<b>Tablo 6.18</b> Katılımcıların İş Hayatı Değişkenleri ile Lider Üye Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	146
<b>Tablo 6.19</b> Demografik Özellikler ile İş-Aile Çatışmasının Karşılaştırılması.....	150
<b>Tablo 6.20</b> Katılımcıların İş Hayatı Değişkenleri ile İş-Aile Çatışmasının Karşılaştırılması.....	153
<b>Tablo 6.21</b> Demografik Özellikler ile İş Doyumunun Karşılaştırılması.....	156
<b>Tablo 6.22</b> Katılımcıların İş Hayatı Değişkenleri ile İş Doyumunun Karşılaştırılması.....	158
<b>Tablo 6.23</b> Demografik Özellikler ile İşten Ayrılma Niyetinin Karşılaştırılması...	161
<b>Tablo 6.24</b> Katılımcıların İş Hayatı Değişkenleri ile İşten Ayrılma Niyetinin Karşılaştırılması.....	163

# BÖLÜM 1. GİRİŞ

## 1.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE KAPSAMI

Türkiye Avrupa Eğitim ve Bilimsel Araştırmalar Vakfı'nın (TAVAK) 2021 Ocak ayında yayımladığı "Türkiye'de Yeme-İçme Sektörünün Boyutları: Gastronomi Ekonomisi" raporuna göre, 2018 yılı itibariyle Türkiye'de 55.000'in üzerinde restoran bulunmaktadır. 2020 verilerine göre, Antalya gastronomi ekonomisinin yaklaşık %13'ünü oluşturmaktadır ve bu veri doğrultusunda 2020 yılında Antalya'da yaklaşık 7000 restoran bulunmaktadır. Rapora göre, bir restoranda ortalama çalışan sayısı 9 olarak belirtilmiştir. Bu bilgiler ışığında, araştırma evreni olan Antalya'daki restoran çalışanlarının sayısının yaklaşık 63.000 kişi olduğu söylenebilir (Türkiye Avrupa Eğitim ve Bilimsel Araştırmalar Vakfı [TAVAK], 2021).

Türkiye'deki yiyecek ve içecek sektörü içerisinde bulunan restoranlar, turizmde önemli bir yer tutmaktadır. Restoran çalışanlarının iş değiştirme ve işten ayrılma durumu, literatürde açıkça belirtilmiştir. Bu durum, kaliteli işletme olma yolunda ciddi bir engel teşkil etmekte ve önemli bir maliyet kalemini oluşturmaktadır. Bu sektörde çalışanların sık işten ayrılma veya iş değiştirme nedenleri araştırılmak istenmiştir.

Turizm ve hizmet sektörünün önemli bir parçası olarak restoran işletmeleri, küresel ve yerel düzeydeki yoğun rekabet ve değişen tüketici beklentileriyle başa çıkmak zorundadır. Bu dinamik ortamda, çalışanların iş doyumu, iş-aile çatışması ve lider-üye etkileşimi gibi kritik insan kaynakları faktörlerinin yönetimi, işletmelerin başarısı için hayati önem taşımaktadır. Bu doktora tezi, restoran işletmelerinde bu üç faktör arasındaki ilişkileri ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini detaylı bir şekilde incelemektedir.

Restoran işletmelerinde işten ayrılma oranlarının azaltılması, işletmenin sürdürülebilir başarısını sağlamada kritik bir faktördür. İşten ayrılma, işletmelere

maliyet, bilgi kaybı, iş gücü devamlılığı sorunları ve müşteri memnuniyetinde düşüşler getirebilir.

Bireylerin iş yaşamında ihtiyaçları ve beklentileri yeteri kadar karşılanmadığında bağlı oldukları işletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye dönük hareket etmeleri pek mümkün değildir. Bu doğrultuda çalışanların işe karşı doyumunu, lider-üye etkileşimi, iş yaşamı ve aile yaşamı arasında dengenin varlığı, işletmelerin üzerinde durması gereken temel konuları ve dolayısıyla bu çalışmanın da konusunu oluşturmaktadır. Örgütsel davranış ve yönetim alanında temel belirleyiciler olan çalışan tutumları ve yönetsel konuların incelenmesi genellikle çalışanın üretim süreci sonucu oluşturduğu çıktıları ve liderlik konusuna dayanmaktadır (Schoderbek, Cosier, & Aplin, 1991). Bu doğrultuda lider-üye etkileşiminin iş yaşamındaki rolünün belirlenmesi ve vurgulanması ile de literatüre katkı sağlamak hedeflenmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı; restoran işletmelerinde çalışanların iş doyumunu ve iş-aile çatışma algılarının işten ayrılma niyetine etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolünü araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda, çalışanların iş-aile yaşamına dair çatışmalarının ve iş doyumunun çalışanların işten ayrılma niyetine nasıl etki ettiği incelenmiştir. Bu etkiye lider ve çalışanlar arası etkileşimin ise nasıl bir yön verdiği araştırmanın temel amacı olarak belirlenmiştir. Bunun yanında çalışanların demografik özelliklerinin ilgili değişkenlere göre farklılaşma durumu incelenmiştir. Literatür taraması sonucunda iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti, iş-aile çatışması ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi gösteren birçok araştırma olduğu görülmektedir fakat lider-üye etkileşiminin bu ilişki ya da etki üzerindeki aracılık rolünü doğrudan araştıran bir çalışma olmadığı görülmektedir. Bu doğrultuda değişkenler arası etkinin ve etki üzerinde belirleyici olacağı varsayılan lider-üye etkileşiminin ortaya konulmasıyla bu araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Ayrıca araştırmanın, hizmet sektöründe önemli bir yeri olan restoran işletmeleri çalışanlarının temel çalışma motivasyonlarını gösteren iş doyumunu faktörü ile iş-aile yaşamına dair algılarının ne derece işten ayrılma niyetine etki ettiği ve lider ile etkileşimin rolünün belirlenmesi yolu ile restoran işletmelerine ve bu işletmelerin üyesi olduğu hizmet sektörüne katkı sağlayacağı varsayılmaktadır.

## 1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bir çalışanın zamanının büyük ölçüde faaliyet gösterdiği işletmelerde geçtiği düşünüldüğünde, işletmeler açısından çalışanların örgütsel yapı içinde geçirdikleri zamanı nasıl değerlendirdiği, işletmeye ne kadar bağlı olduğu, tatmin ve motivasyon düzeylerinin önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Bu durumu işgücü devir oranı maliyetinin yüksekliği ve işletmelerin bu durumdan kaçınmak istemesi de destekler niteliktedir (Mobley, Hodges, 1982). Aynı zamanda çalışanların bağlı oldukları örgütlerde iş doyumsuzluğu gibi negatif iş tutumlarına sahip oldukları durumlar bireylerin işten ayrılma niyeti ile hareket etmesine ve hatta bu doğrultuda harekete geçmelerine sebep olabilmektedir. Tepe yönetimine bu doğrultuda düşen en önemli rol, liderlerin astlarına benzer ya da eşit şekilde davranmasıdır. İnsan doğasının dinamik yapısı nedeniyle bu durum pek mümkün olmamakta ve lider-üye etkileşimi teorisinin temel düşünce yapısı böylelikle oluşmaktadır. Lider-üye etkileşimini ve iş yaşamına dair temel mekanizmaları hizmet sektöründe gözlemlemek ya da ölçümlemek özellikle restoran gibi müşteriler ile doğrudan temas halinde bulunan işletmelerde önem arz etmektedir. İş gören devir hızının da göreceli olarak daha yüksek kabul edildiği yiyecek içecek işletmelerinde iş doyumu, işten ayrılma niyeti gibi çalışan tutumlarını araştırmak sektöre aydınlatıcı bilgi sağlayacaktır. Diğer yandan çalışma saatlerinin esnekliği ve emek yoğun işletmeler olmaları sebebiyle restoran çalışanlarının iş-aile çatışması yaşama olasılığı yüksek olabilmektedir. İşletme tarafından yeterince desteklenmeyen çalışanlar özellikle yoğun mesai saatleri ile aile yaşantılarını yönetmekte zorluk çekebilmektedir. Uzun süreli hissedilen problemlerin iş hayatında birey ya da örgüt temelli olarak çözüme ulaştırılmadığı noktada ise işten ayrılma niyeti ortaya çıkabilmekte ve çalışanların örgütsel aidiyet hissi gittikçe azalabilmektedir. Bu durumda lider ve çalışanları ile etkileşimi de işletme yönetiminden beklenen temel sorumluluklar arasındadır ve iş hayatının sürdürülebilirliği için oldukça önemlidir.

Araştırma kapsamında yukarıda bahsedilen öneminin yanında ilgili örneklem üzerinde değişkenler arası ilişkileri inceleyen ve literatürde doğrudan mevcut bir çalışma olmadığından bu durum araştırmanın genel katkılarından biri olarak değerlendirilebilir. Literatürde yer alan boşluğu doldurmanın çalışmanın birincil önemi olmasının yanında; konu hakkında yöneticilere, hizmet sektörü çalışanlarına,

araştırmacılara çalışma yaşamında çok sıklıkla yaşanan ve genellikle göz arđı edilen konularda aydınlatıcı olarak farkındalık kazandırmayı amaçlaması, iş dinamiklerinin gelişmesine ve işletme stratejilerine katkı sunacak bir bakış açısı geliştirmesi araştırmanın önemini gösteren temel belirleyicileridir.

### 1.3. METODOLOJİ

Bu araştırma, restoran işletmelerinde çalışanların iş doyumunu, iş-aile atışması ve işten ayrılma niyetine ilişkin algılarını çok yönlü bir perspektiften değerlendirmek amacıyla, nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin bir kombinasyonunu kullanmaktadır. Çalışmada, anket yöntemi ile toplanan veriler üzerinden çalışanların iş doyumunu, iş-aile atışması ve işten ayrılma niyetine dair algıları ölçülmüş; lider-ye etkileşiminin bu algılar üzerindeki etkisi detaylı bir Şekilde incelenmiştir.

Anket alışması, Antalya'da farklı restoranlarda çalışan 704 kişiyle gerçekleştirilmiştir. Bu metodolojik temel, Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) ve ileri düzey istatistiksel analiz teknikleri kullanılarak, araştırma sorularına güvenilir ve geçerli yanıtlar bulunmasını sağlamıştır. Bu yaklaşım, restoran işletmelerinde işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerin ve bu faktörler arasındaki ilişkilerin kapsamlı bir Şekilde incelenmesine olanak tanımaktadır. İş doyumunu lği literatüre Judge, Locke, Durham ve Kluger (1998) tarafından kazandırılmış, ölçek 2019 yılında Keser ve Bilir (2019) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. İş Doyumu lği, çalışanların işlerinden aldıkları memnuniyeti ölçmek için kullanılmıştır. İş-Aile atışması lği literatüre Haslam, Filus, Morawska, Sanders ve Fletcher (2015), tarafından kazandırılmış, ölçek 2017 yılında Akın, A., Tunca, M., Bayrakdar, İ tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. İş-Aile atışması lği, iş ve aile yaşamı arasındaki çatışmayı değerlendirmek amacıyla kullanılmıştır. Lider ye etkileşimi atışması lği literatüre Liden ve Maslyn (1998) tarafından kazandırılmış, ölçek 2010 yılında Baş, Keskin ve Mert (2010) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Lider-ye Etkileşimi lği, lider ve çalışanlar arasındaki ilişkinin kalitesini ölçmek için tercih edilmiştir. İşten ayrılma niyeti lği literatüre Cammann ve diğerleri (1979) tarafından kazandırılmış, ölçek 2012 yılında Gürbüz ve Bekmezci (2012) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır.

Araştırmanın analitik kısmında, regresyon analizleri, faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi gibi ileri düzey istatistiksel teknikler kullanılmıştır. Bu teknikler, çalışmanın hipotezlerini test etmek, lider-üye etkileşiminin aracılık rolünü ve bu etkileşimin çalışan davranışları üzerindeki doğrudan etkilerini belirlemek için kullanılmıştır. Ayrıca, iş doyumu, iş-aile çatışması ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri detaylı bir şekilde açıklamak üzere geliştirilen matematiksel modeller, araştırmada ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.



## **BÖLÜM 2. TEORİK KAPSAM**

### **2.1. İŞ DOYUMU**

Bu bölümde iş doyumu kavramı ile ilgili terimlerden, tarihsel gelişiminden ve öneminden bahsedilmektedir.

#### **2.1.1. İş Doyumu Kavramı**

İş yaşamında duygusal bir tepki olarak ortaya çıkan iş doyumu, insanların işleriyle ilgili geliştirdikleri davranışları içerir. Günlük yaşamımızda sıkça kullanılan "memnuniyet" gibi kavramlar, ihtiyaçların karşılanması anlamına gelir (Schoderbek, Cosier, ve Aplin, 1991).

Eren (2001), iş doyumunu, "Çalışma yaşamı boyunca elde edilen, çalışma hayatından, çalışılan kişilerle uyumlu ilişkilerden, bir iş, bir ürün ve bir hizmet yaratmanın getirdiği manevi tatminden" kaynaklanan bir durum olarak tanımlar.

#### **2.1.2. İş Doyumu Kavramının Tarihsel Gelişimi**

İş doyumu konusu, 1920'lerde araştırılmaya başlanmış ve 1940'larda yapılan gözlemlerle daha iyi anlaşılmıştır. İş hayatı insanlara deneyim kazandırırken, her bir iş günü farklı duyguların birikimine neden olur. İş yerinde deneyim kazanan kişilerin, duygusal ve zihinsel davranışları şekillenir ve gelişir. Olumsuz düşüncelerin ortaya çıkmasıyla, bazı çalışanların iş yerlerinde memnuniyetsizlik yaşamaları kaçınılmazdır. İş doyumu, sadece iş yerinin sunduğu fırsatlarla değil, bireysel faktörlerle de belirlenir; örneğin, beklentiler. Bu nedenle, aynı koşullar altında çalışan iki kişi farklı düzeylerde iş tatmini yaşayabilir.

Baysal (1984)'a göre iş doyumu, kişinin işle ilgili olumlu bir duygusal durum yaşamamasıyla ifade edilir.

Barutçugil (2004), iş doyumunu, "Bir çalışanın, yaptığı işin ve elde ettiklerinin kendi ihtiyaçları ve kişisel değer yargıları ile uyumlu olduğunu veya uyum sağlama potansiyeline sahip olduğunu fark etmesiyle yaşadığı duygu" olarak tanımlar.

Locke ve Henne ise iş doyumunu, "*Bir kişinin iş yerindeki deneyimleri ve bu deneyimlere atfettiği değerlerin yarattığı duygusal memnuniyet*" olarak ifade eder. (Oshagbemi, 2003). İş doyumuyla ilgili tanımlar, bu üç temel üzerine kurulmuştur.

İş doyumunu, çalışanların firmalarına olan katkılarını dolaylı yoldan etkileyen önemli bir faktördür. Yüksek iş doyumunu yaşayan bir çalışanın, işine daha angaje ve üretken yaklaştığı gözlemlenir. İş yerinde mutlu olan çalışanlar hem mesleki hem de kişisel yaşamlarında daha fazla başarı elde ederler; bu durum, onların çalışmalarının sonuçlarının organizasyona önemli katkılar sağlamasına yol açar. Beklentileri karşılanan çalışanlar, iş yerlerinde sunulan avantajlara karşı daha pozitif ve destekleyici bir tutum takınır, bu da doğrudan iş yerinin yararına sonuçlar doğurur (Luthans ve Thomas, 1989).

### **2.1.3. Çalışan İş Doyumu**

Genel olarak kabul gören bir görüş, iş doyumunu konusunun çalışanlar için ne kadar önemli olduğudur. Yüksek iş doyumunun çalışanlar üzerinde pozitif etkiler yarattığı, bunun azalmasının ise bireylerin neşe ve mutluluğunu olumsuz etkileyerek, işe yabancılaşma, iş yerinde ilgisizlik ve uyumsuzluklara neden olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda, çalışanların eğitim düzeyinin artmasıyla, mesleki beklentilerinin de arttığı ve kurumun bu beklentilere duyarsız kalmasının iş doyumunda ciddi sorunlara yol açabileceği ifade edilmiştir (Erdoğan, 1996).

Yöneticilerin, çalışanların moral ve motivasyonunu yüksek tutması, diğer çalışanların moral ve motivasyonunu olumlu yönde etkilemekte ve performanslarını artırmaktadır (Dunn ve Elvis, 1972).



Şekil 2.1 İş Doyumunda Moral ve Motivasyonlarını Olumlu Sonuçları

Çalışanların moral ve motivasyon düzeylerinin düşük olması, iş yerinde performans düşüklüğü ve olumsuz sonuçlar yaşanmasının kaçınılmaz olduğunu göstermektedir. Düşük moral, iş devamsızlığına ve sonuç olarak çalışanların işten ayrılmalarına yol açabilmektedir (Diaz ve Jonghee, 1992). Bu durum, iş yerlerindeki yönetim ve liderlik

stratejilerinin, çalışanların moral ve motivasyonunu destekleyici yönde geliştirilmesinin önemini vurgular.

#### **2.1.4. İş Doyumunun Önemi**

Kuruluşların finansal kaynakları, insan kaynakları tarafından etkin bir şekilde kullanıldığında değer kazanmaktadır. Çalışanların iş doyumunun sadece bireysel memnuniyeti değil, aynı zamanda tüm organizasyonun performansını etkilediği görülmektedir. İş doyumsuzluğu; devamsızlık, işten ayrılma ve örgütsel bağlılığın azalması gibi maliyetli sonuçlara neden olabilmektedir, bu da iş doyumunun önemini vurgulamaktadır (Demir, 2007).

İş doyumunu, işverenler ve çalışanlar için kritik bir öneme sahiptir. Teknolojinin hızlı gelişimi, ekip çalışmasını daha da önemli hale getirmiştir ve iş doyumunu bu dinamikte merkezi bir rol oynamaktadır. Çalışanların iş doyumunu veya doyumsuzluğunu etkileyen faktörler arasında terfi fırsatları, maaş, liderlik tarzı, bireysel çalışma ve meslektaşlarla ilişkiler yer almaktadır. Her bireyin farklı ihtiyaçları olduğu için iş doyumunu, bu ihtiyaçların ne derece karşılandığına bağlı olarak değişkenlik göstermektedir (Türk, 2007).

Araştırmalar, iş doyumsuzluğunun bireyin genel yaşam kalitesini olumsuz etkilediğini, iş hayatından memnun olmayan bireylerin genel olarak hayatlarından da memnun olmadığını göstermektedir. İşinden memnun olan bireyler, işlerine daha fazla anlam yükleyerek vicdanlarıyla uyumlu ve hayatta daha mutlu olmaktadır (Iris ve Barret, 1972).

Yöneticiler, iş doyumunu konusunu ele alırken genellikle üç ana nedene odaklanmaktadır: İş doyumsuzluğu yaşayan çalışanlar görevlerinden kaçınmakta, en mutlu çalışanlar daha sağlıklı ve uzun yaşam sürmekte ve iş doyumunu yüksek olan çalışanlar yüksek performans sergileyerek iş ve özel hayatlarında olumlu bir enerji yaymaktadır (Özkalp ve Kirel, 2011).

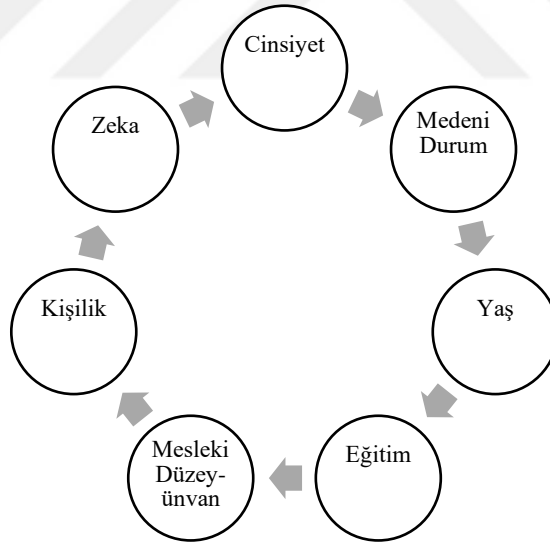
Sonuç olarak, iş doyumuna ulaşan çalışanlar, işte ve sosyal hayatta olumlu davranışlar sergilemektedirler. Bu pozitif enerji, iş ve özel hayata olumlu yansımakta, hayata daha iyimser bir bakış açısı ve daha dinamik bir tutum getirmektedir (Türk, 2007).

### 2.1.5. İş Doyumu Kavramını Etkileyen Faktörler

İş doyumunu etkileyen üç ana faktör; bireysel, çevresel ve örgütsel faktörlerdir. Bu faktörler, bir çalışanın işinde ne kadar memnun ve mutlu olduğunu belirleyen temel unsurlardır. Aşağıda bu üç faktör detaylı bir şekilde tanımlanmıştır:

#### 2.1.5.1. Bireysel Faktörler

İş doyumunu etkileyen bireysel etkenler; medeni durum, yaş, cinsiyet, eğitim, mesleki düzey, yetenek, zekâ ve kişilik olarak sıralanmaktadır (Çavuşoğlu, 2022). Bu etkenler aşağıda şu şekilde sıralanmaktadır;



Şekil 2.2 İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Faktörler

##### 2.1.5.1.1. Cinsiyet

Yaşam koşulları sebebiyle kadınların ve erkeklerin farklı rol beklentileri olması iş doyumunu de etkilemektedir. Bir araştırma sonucu, erkeklerin iş hayatına daha fazla

dahil olması nedeniyle iş doyumunun kadınlardan daha yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır (Sıgı ve Basım 2006).

#### 2.1.5.1.2. Medeni durum

Evli bireylerin bekarlara kıyasla işlerinden daha fazla memnun olma eğiliminde olmalarının altında yatan nedenler, iş doyumunu ve aile tatmininin birbirine yansımaları ve evliliğin çalışma hayatını nasıl etkilediğine dair çeşitli faktörler bulunmaktadır. Telman ve Ünsal (2004)'ın belirttiği gibi, evlilik, bireyler arasında duygusal destek, maddi güvenlik ve sosyal statü gibi faktörlerle çalışma hayatını pozitif yönde etkileyebilir. Bu destekleyici ortam, iş yerindeki performansı ve doyumunu artırabilir.

Tutar (2014) ise evliliğin, üzerindeki sorumluluklar nedeniyle bireyin kişiliğini güçlendirdiğini ve bu olgunlaşmanın iş hayatına olumlu yansımaları olduğunu öne sürer. Evli bireyler, aileye olan sorumlulukları nedeniyle daha disiplinli ve odaklı olabilirler, bu da işlerine olan bağlılıklarını ve memnuniyetlerini artırabilir.

#### 2.1.5.1.3. Yaş

Yaşın iş doyumuna etkisi üzerine yapılan çalışmalar, bu konunun karmaşık doğasını ve farklı yaş grupları arasındaki iş doyumunu düzeylerindeki değişkenliği ortaya koymaktadır. Şencan (2011)'in belirttiği gibi, iş doyumunun yaşla birlikte nasıl değişebileceğine dair genel bir eğilim vardır; ancak bu ilişki lineer olmaktan ziyade, yaşam evrelerine bağlı olarak dalgalanmalar göstermektedir.

Herzberg (2003)'in çalışmaları, iş doyumunun yaşa bağlı olarak farklılık gösterdiğini ve yaşamın çeşitli dönemlerinde farklı faktörlerin iş doyumunu etkileyebileceğini öne sürer. Genç profesyoneller arasında iş doyumunu genellikle yüksektir, bu durum yeni deneyimlere açık olmaları ve kariyerlerinin başında olmalarının getirdiği heyecan ve beklentilere bağlanabilir. Ancak, Herzberg (2003)'in bulgularına göre, yaşamın monotonluğu ve belki de kariyerdeki ilerlemenin yavaşlaması nedeniyle, orta yaşlara doğru iş doyumunu düzeyleri düşme eğilimindedir.

Yaşlılık döneminde ise iş doyumunu tekrar artma eğilimindedir. Bu durum, yaşlı bireylerin işlerinde daha çok anlam bulmaları, kariyerlerinde daha yerleşik olmaları ve

belki de işlerine yönelik daha gerçekçi beklentilere sahip olmalarından kaynaklanabilir. Bununla birlikte, emekliliğe yakın dönemde iş doyumunu azalabilir. Bu azalış, Eğinli (2009)'nin aktardığı gibi, rehavet ve emeklilik öncesi dönemin getirdiği belirsizliklerle ilişkilendirilebilir.

Bu çalışmalar, iş doyumunun yaşla nasıl değişebileceğine dair önemli içgörüler sunarken, iş doyumunu üzerinde yaş dışında birçok faktörün etkili olduğunu da göstermektedir. İş doyumunu etkileyen faktörler arasında bireysel tutumlar, işin niteliği, çalışma koşulları ve sosyal destek sistemleri gibi öğeler bulunmaktadır. Bu nedenle, iş doyumunu üzerindeki yaş etkisini değerlendirirken, bu faktörlerin nasıl etkileşim içinde olduğunu da göz önünde bulundurmak önemlidir.

#### 2.1.5.1.4. Eğitim

Araştırma bulgularına göre, ortalama üzeri eğitim düzeyine sahip kişilerin, düşük eğitilmiş bireylere kıyasla işlerinden daha fazla doyum aldıkları gözlemlenmiştir. Bununla birlikte, eğitim seviyelerine uygun pozisyonlarda çalışmayan kişilerin iş doyumlarında bir azalma, memnuniyetsizlik ve isteksizlik belirtileri görülmüştür. Yüksek eğitim düzeyine ve iş yerinden yüksek beklentilere sahip olup sonuçlardan memnun olmayan, dolayısıyla kaygı ve gerginlik yaşayan çalışanların iş doyumları düşük bulunmuştur (Aşık, 2010).

#### 2.1.5.1.5. Mesleki Düzey (Unvan)

Bireyin örgüt içerisindeki hiyerarşik konumu, işinin sağladığı prestij ve departmandaki yerinin, iş ve iş dışı yaşamını etkileyen önemli faktörler arasında olduğu belirtilmektedir (Özaydın ve Özdemir, 2014). Bu nedenle, bireyler çalıştıkları kurum içinde arzuladıkları pozisyonlara ulaşmayı hedeflemektedirler. İstenilen konuma ulaşıldığında, kişi hem iş yerindeki meslektaşlarından hem de iş dışındaki sosyal çevresinden saygı görmektedir (Eren, 2006).

#### 2.1.5.1.6. Kişilik

Kişilik, bireye özgü tutum ve davranışlar, önem verilen değerler ve yargılar gibi çeşitli olaylarla şekillenir ve aile ya da çevre ile etkileşim yoluyla gelişir. İş doyumunu ile bireyin benliği arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmalar, iş doyumunun bireyin

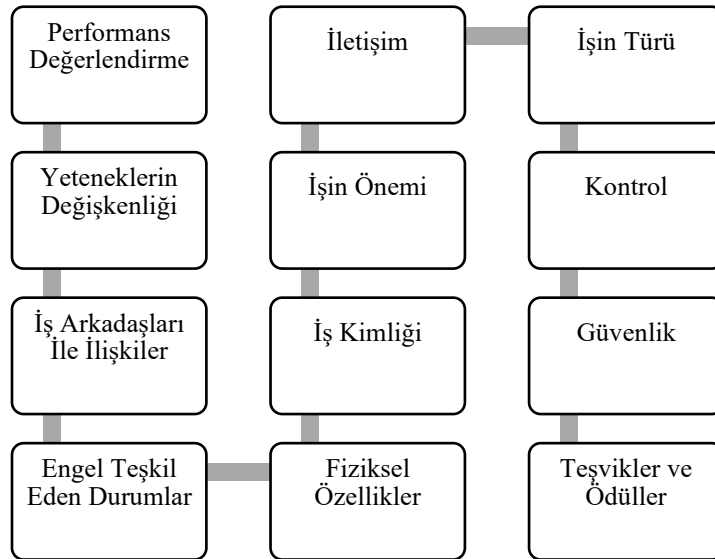
kişiliğinde önemli bir etken olduğunu göstermektedir. Sosyalleşme konusunda zorluk yaşayan ve kişilerarası ilişkileri başarısız olan bireylerin iş doyumları, sosyal ve kişilerarası ilişkileri güçlü olanlara göre daha düşük bulunmuştur. Bu bağlamda, sosyal ve kişilerarası ilişkileri kuvvetli olan bireylerin iş doyumlarının, diğer bireylere göre daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Doğar, 2016).

#### 2.1.5.1.7. Zeka

Kişinin zekasına bağlı olarak uygun bir meslek bulması, iş hayatındaki iş doyumunu ile doğrudan ilişkilidir. Zeka, bir bireyin zihninin öğrenme kapasitesini, edinilen bilgileri kullanabilme yeteneğini, yeni durumlarla başa çıkma esnekliğini ve farklı problemlere yaratıcı çözümler bulabilme yetisini ifade eder. Dolayısıyla, kişinin zekâ düzeyine uygun bir pozisyonda çalışmaması durumunda, iş doyumunun düşük olması kaçınılmazdır. Bu bağlamda, kişinin zekâsı ve iş pozisyonunun uyumu, iş doyumunun önemli bir belirleyicisi olarak görülmektedir (Yeğin, 2009).

#### 2.1.5.2. Çevresel Faktörler

Performans değerlendirmesi, güvenlik, yeteneklerin değişkenliği, fiziksel özellikler, iş kimliği, işin önemi, iletişim, iş türü, kontrol, teşvikler ve ödüller gibi etkenler iş doyumunu etkilemektedir (Usta, 2020). Bu etkenler aşağıda şu şekilde açıklanmaktadır.



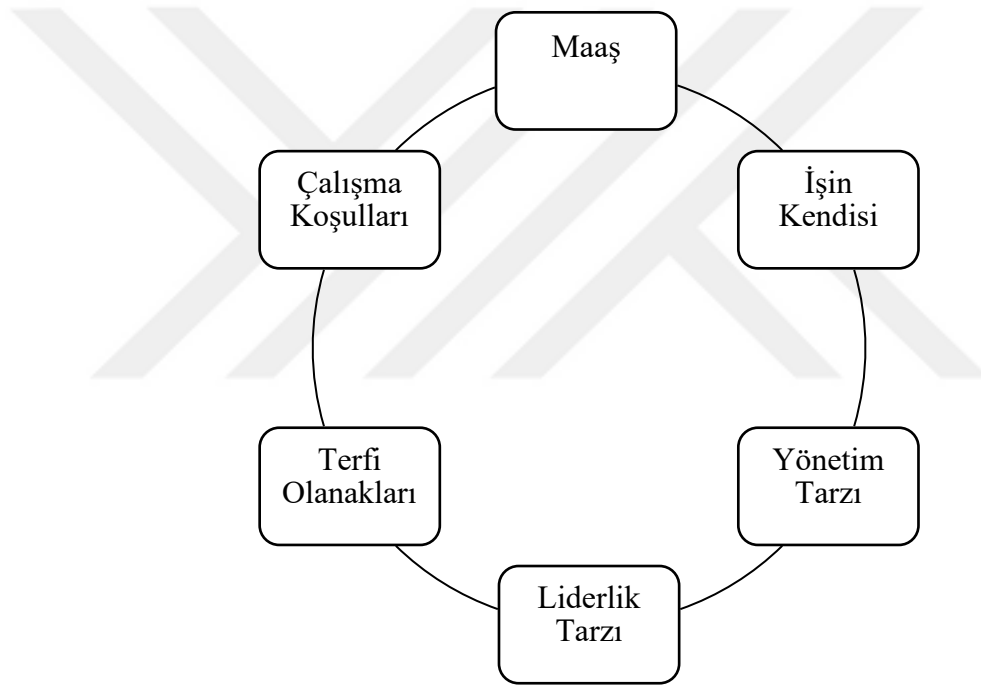
Şekil 2.3 İş Doyumu ile İlgili Çevresel Faktörler

- **İş kimliği:** Bir kişinin işle ilgili tüm süreçleri etkin bir şekilde yönetebilme kapasitesiyle ilişkilidir. Bu, kişinin işin başlangıcından sonuna kadar belirli görevler üzerinde çalışarak, ne yapması gerektiğini bilmesi ve motive olduğunda iş doyumuna ulaşabilmesi anlamına gelir.
- **Yeteneklerin değişkenliği:** Bir bireyin aynı işi farklı becerilerle yapabilme yeteneğinin iş doyumunu olumlu yönde etkilediğini gösterir. Bu durum, işin monotonluğunu azaltır ve bireyin yaratıcılığını teşvik eder.
- **Engelleme:** Kişinin işte karşılaştığı zorluklar nedeniyle başarısız olması, sorunları çözememesi veya performansını artıramaması durumlarında iş doyumunun olumsuz etkilendiğini belirtir.
- **İletişim:** Hem yatay hem de dikey iletişim olmak üzere, iç ve dış iletişim dahil, örgütsel süreçlerde bireyin iş doyumunu veya doyumsuzluğuna etkisi olan önemli bir faktördür.
- **İş Arkadaşları ile İlişkiler:** Sosyal varlıklar olarak insanların diğer insanlarla sürekli etkileşim halinde olmaları ve bu etkileşimin iş doyumunda önemli bir rol oynaması gerçeğini vurgular.
- **İşin özelliği:** İş yerinde monotonluk ve rutinin çalışanın yaratıcılığını ve motivasyonunu azaltarak iş doyumunu olumsuz etkilediğini belirtir.
- **Fiziksel özellikler:** Çalışma ortamında aydınlatma, nem, ses yalıtımı vb. bir şirkette kişinin çalıştığı ortamın fiziksel boyutta iş doyumunu üzerinde olumlu veya olumsuz etkisi bulunmaktadır.
- **İşin önemi:** Bir kuruluşun faaliyetleri, birincil veya ikincil önemlerine göre sınıflandırılır. Bu sınıflandırmaya göre kişinin çalıştığı alanda iş doyumunu üzerinde olumlu veya olumsuz etkisi ortaya çıkmaktadır.
- **Teşvikler ve Ödüller:** Kişiler, yaptıkları işin sonuçlarıyla bağlantılı olarak başarılı çalışmalarına tanınmalı ve kariyer hedeflerine göre uygun şekilde ödüllendirilmesi gerekmektedir. Bu durum iş doyumunu üzerinde olumlu etki yaratmaktadır.
- **Kontrol:** Bir kişi kendi sorumluluk alanı içinde inisiyatif alabilirse, aldığı kararların sonuçları için sorumluluk alabilecek ve iş doyumunu olumlu yönde etkileyebilecektir.

- **Güvenlik:** Bir kişi ancak kendini güvende hissediyorsa çalışma hayatında yüksek performans gösterebilmektedir. Çalışan kendini güven veren iş yerinde çalıştığı zaman iş doyumunu iş güvencesi sunabilecek kurumlardan gelmektedir.

### 2.1.5.3. Örgütsel Faktörler

Organizasyonel faktörler arasında yer alan maaş, işin doğası, terfi imkanları, çalışma şartları, liderlik ve yönetim yaklaşımları iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Oltulu, 2021). Aşağıda bu etkenler açıklanmaktadır;



Şekil 2.4 İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler

#### 2.1.5.3.8. Maaş

Bir kişinin işi karşılığında aldığı maaş, iş doyumunun karmaşık ve çok boyutlu bir özelliği olarak değerlendirilmektedir. Maaş, hem bireyin temel ihtiyaçlarını karşılama hem de üst düzey ihtiyaçlarını giderme açısından önemli bir faktördür. Çalışanlar, aldıkları maaş üzerinden yönetimin kendileri hakkındaki düşüncelerini yorumlamaktadırlar. Yüksek bir maaş, kurumun çalışanı değerlendirdiğinin bir göstergesi olurken, tatmin edici olmayan düşük bir maaş ise memnuniyetsizliğin

işaretidir. Çalışanın maaşının yanı sıra aldığı ek gelirler de önemli olmakla birlikte, bu gelirler maaş kadar değerli olarak görülmemektedir. Bazı çalışanlar için ek ücretler, onların pratikte ne anlama geldiğini bilmedikleri için anlamsız olabilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2011). Çalışanın ekonomik durumuna ve aldığı gelirin makuliyetine, ayrıca becerileri ile üstlendiği işlerin adilliğine bağlı olarak, iş doyum düzeyleri ve işe yönelik tutumları olumlu yönde etkilenmektedir (Erdoğan, 1996).

#### 2.1.5.3.9. Terfi olanakları

Terfi fırsatları, iş doyumunu etkileyen önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Sorunsuz ve hızlı terfilerin iş doyumunda belirgin bir rol oynadığı görülmektedir. Terfilerin düzenli ve adil bir şekilde gerçekleşmesi, çalışanların iş doyumunu artıran bir diğer önemli unsurdur. Terfi etmeyi hak edenler olduğu gibi, hak etmeyen birinin terfi ettirilmesi diğer çalışanlar üzerinde olumsuz bir etki yaratarak iş doyumunu olumsuz etkileyebilir. Terfi imkanlarının bulunduğu bir çalışma ortamı, çalışanlar üzerinde olumlu bir etkiye sahip olup, iş doyumunu artırır. Ücret artışı ile birlikte, memnuniyet düzeyi de artar ancak aldıkları ücret artışı miktarına göre değişiklik gösterebilir. Bu durum, üst düzey yöneticiler arasında daha yüksek iş doyumuna, alt düzey çalışanlar arasında ise daha düşük iş doyumuna neden olabilir (Özkalp ve Kırel, 2011).

Araştırmalar, kıdeme bağlı olarak çalışanların beklentilerinin azaldığını ve iş doyumlarının arttığını göstermektedir (Hunt ve Saul). Oshagbemi ise, işin başlangıcında iş doyumunun yüksek olduğunu, zamanla azaldığını belirtir. Bunun nedeni, başlangıçta yüksek beklentilere sahip olup, bu beklentilerin karşılanmaması sonucu yaşanan hayal kırıklığıdır (Pelit, 2015).

İnsanlar, diğerlerinin kendileri hakkında olumlu düşüncelere sahip olmasını arzularlar. Maslow'un teorisine göre, insanlar birbirlerinden saygı görmek ve değerli hissetmek isterler. Başkalarından alınan olumlu geri bildirimler, bireyin kendini değerli hissetmesini sağlar. Başarı, prestij ve saygı gibi faktörler, kişisel motivasyonu artırır. Maslow'a göre, saygı ihtiyacının karşılanması bireyde mutluluk ve özgüven duygusu yaratırken, karşılanmaması aşağılık duygusu, çaresizlik ve hayal kırıklığı gibi olumsuz duygulara yol açabilir (Türk, 2007).

#### 2.1.5.3.10. İşin kendisi

İşin kendisi, iş doyumunu için kritik bir öneme sahiptir. Çalışanın, işinin ne olduğunu ve nasıl yapıldığını bilmesi, iş doyumunu açısından önemlidir. Başarı duygusu yaşayan ve işini tamamlama çabasında olan bir çalışan, işinden memnuniyet duyar ve bu, iş doyumunu yaşamasına katkı sağlar. Öte yandan, her gün monoton ve tekrarlayan işleri yapan çalışanlar, işin özünü göremediklerinden dolayı işlerinden memnun olmayabilirler (Okumuş, 2011). İlgi çekici, eğitici, sorumluluk gerektiren ve çekici iş görevleri, iş doyumunun önemli bileşenleridir. İş, çalışan için ilginç ve yenilikçi olduğunda, yüksek düzeyde memnuniyet elde edilir (Erdoğan, 1996).

#### 2.1.5.3.11. Çalışma koşulları

Örgütün genel durumu, çalışanlara sunduğu sosyal ve ekonomik imkanlar gibi faktörler, iş doyumunu etkileyen önemli toplumsal unsurlardır. Bu faktörler, bireysel olmaktan ziyade toplumsal nitelik taşır ve farklı meslek grupları arasında karşılaştırılabilir, ölçülebilir özelliklere sahiptir (Özgen ve ark., 2005). İyi bir çalışma ortamı, temizlik, uygun ışıklandırma, sıcaklık, renkler ve nem gibi insan sağlığına uygun koşulların sağlanması, çalışanlar tarafından olumlu değerlendirilerek iş doyumuna ulaşmayı kolaylaştırır.

Diğer yandan, yeterli ısıtma ve soğutma sisteminin olmaması, aşırı gürültülü, sağlıksız ve güvensiz bir çalışma ortamı gibi olumsuz koşullar, iş doyumunu negatif yönde etkileyebilir. İş ortamının, iş arkadaşlarının motivasyonu üzerinde de önemli bir etkisi vardır; motive edici bir ortamın iş doyumuna olumlu katkı sağladığı görülmektedir (Özkalp ve Kırel, 2011).

Sıkı kontrol altında tutulan kuruluşlarda çalışanlar genellikle iş doyumunu deneyimleyememektedirler. Çalışanlara yeterli özerklik sağlanmadığında ve kişisel karar alma süreçleri zorlaştırıldığında, iş doyumuna ulaşmak güçleşir. Katılımı, güçlendirme ve hem bireysel hem de örgütsel gelişimi teşvik eden yönetim anlayışları, çalışanların iş doyumuna önemli ölçüde katkı sağlayabilir (Tutar, 2016). Bu tür bir yönetim yaklaşımı, çalışanların yetkinliklerini artırarak, iş yerinde daha tatmin edici ve motive edici bir ortamın oluşmasına yardımcı olur.

#### 2.1.5.3.12. Yönetim tarzı

Yönetim tarzı, iş doyumunu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Katı liderlik sistemleri altında faaliyet gösteren örgütlerde iş doyumunu elde etmek genellikle zor olmaktadır. Aşırı kontrol mekanizmalarının uygulanması, çalışanların kendi kararlarını alma ve gerektiğinde bu kararlara katılma yeteneklerini kısıtlamakta, bu durum memnuniyetsizliğe yol açmaktadır. Günümüz çalışanları, iş hayatıyla ilgili konularda aktif olarak kendilerini ifade etmek ve katkıda bulunmak istemektedirler. Şirketin, çalışanların bu taleplerine olumlu yanıt vermesi, çalışanlara duyulan güveni artıracak ve onların işlerine daha sorumlu yaklaşmalarını sağlayacaktır. Katılımı ve örgütsel gelişimi teşvik eden, insanlara değer veren bir çalışma ortamı yaratmak, çalışanların iş becerilerinden en iyi şekilde yararlanmalarını sağlayacak ve iş doyumunu artıracaktır (Söyük, 2007).

#### 2.1.5.3.13. Liderlik tarzı

Liderlik tarzı, organizasyon içerisinde iletişim hatlarının açık ve anlaşılır olmasıyla yakından ilişkilidir. Açık iletişim, çalışanların yöneticilerden ne beklediklerini, işin gerekliliklerini ve yöneticilerin fikirleri hakkında öngörülerde bulunmalarını sağlar. İletişim kopukluğu veya eksikliği yaşandığında ise belirsizlik artar. Bu artan belirsizlik, stres, baskı, memnuniyetsizlik, korku, kaygı, güvensizlik ve sonuç olarak devamsızlık, iş kaybı ve iş performansında düşüş gibi olumsuz etkilere neden olur (Bozkurt ve Bozkurt, 2008). Çalışanların kuruma sağladığı performansın ödüllendirilmesi de iş doyumunu olumlu yönde etkiler. İyi bir liderlik tarzı ve sağlanan uygun çalışma ortamı, iş doyumunun artmasında önemli faktörlerdendir.

### **2.1.6. İş Doyumu Motivasyon Yaklaşımları**

Bu başlıkta iş doyumunu ile ilgili kapsam kuramları ve süreç kuramları incelenmektedir.

Kurumların başarısında çalışanların etkisi büyük bir öneme sahiptir. Çalışanların mesleklerindeki performans düzeylerini artırabilmek için motivasyonlarının en üst düzeyde tutulması gerekmektedir. Bu bağlamda, motivasyon yaklaşımları, kapsam kuramları ve süreç kuramları olmak üzere iki ana kategoride incelenmektedir. Kapsam

kuramları, bireyin içsel faktörlerine odaklanarak farklı eksikliklerin daha iyi algılanmasını ve bu eksikliklerin giderilmesi için faaliyete geçilmesini sağlarken; süreç kuramları, dışsal faktörlerin ve çevresel etkilerin bireyin motivasyon sürecine katılımını etkilediğini vurgulamaktadır (Koçel, 2003).

### 2.1.6.1. İş doyumunu ile ilgili başlıca kapsam kuramları

Kapsam kuramları, çalışanların kurumda moral ve motivasyonlarını yüksek tutma amacıyla, hangi yöntemlerin kullanılacağı ve çalışanın istek ve taleplerinin öncelik sırasına göre belirlenmesine odaklanır. Bu kuramlar, iş doyumuna ulaşmak için çalışanın iş performansını üst düzeye çıkarmayı amaçlar ve bu hedeflere ulaşmak için teşvik edici unsurları temel alır. Kaplan (2007)'a göre motivasyon araştırmaları, kapsam kuramlarını kullanarak, belirli bir zaman diliminde çalışanların isteklerini karşılamayı veya potansiyel ama henüz ortaya çıkmamış istek ve ihtiyaçlarını uyandırmayı hedefler.

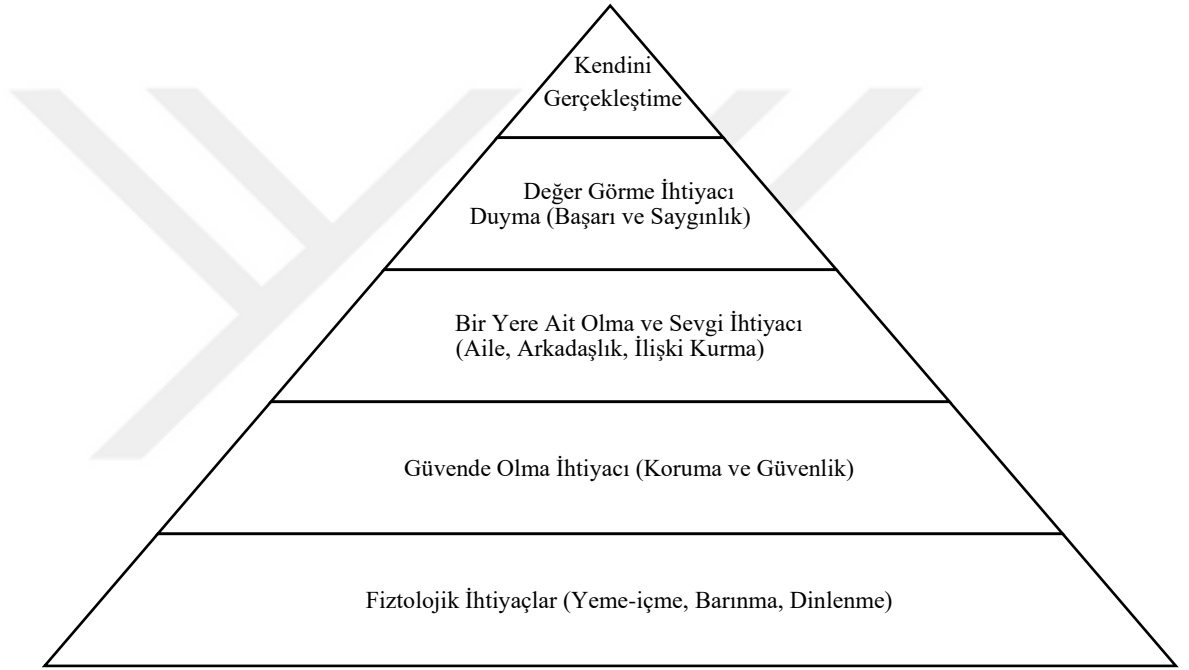


Şekil 2.5 Kapsam Kuramları

#### 2.1.6.1.14. İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı

Abraham H. Maslow, insan davranışlarının ve tutumlarının ardındaki en önemli itici gücün ihtiyaçlar olduğunu vurgulamış ve motivasyon teorisine yeni bir perspektif getirmiştir (Sabuncuoğlu, 2005). Maslow'a göre, bireysel gelişim, fizyolojik ihtiyaçların

karşılanmasından başlayarak, kişisel ihtiyaçların hiyerarşik bir düzen içinde ele alınması gerektiğini savunur (Fındıkçı, 2000). Motivasyonel ihtiyaçların beş farklı düzeyde sınıflandırılması gerektiğini öne süren Maslow, bu ihtiyaçların piramit şeklinde düzenlendiğini belirtir. Fizyolojik ihtiyaçlar en altta yer alırken, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, kendini ifade etme ve en üstte kendini gerçekleştirme ihtiyacı yer alır (Bowditch ve Buono, 1990). Maslow'a göre, alt düzeydeki ihtiyaçlar karşılandıkça, daha yüksek düzeydeki ihtiyaçlar ortaya çıkar ve birey bu yeni ihtiyaçları karşılamaya yönelir, bu da ihtiyaçların hiyerarşik olarak organize edildiğini gösterir (Maslow, 1987).



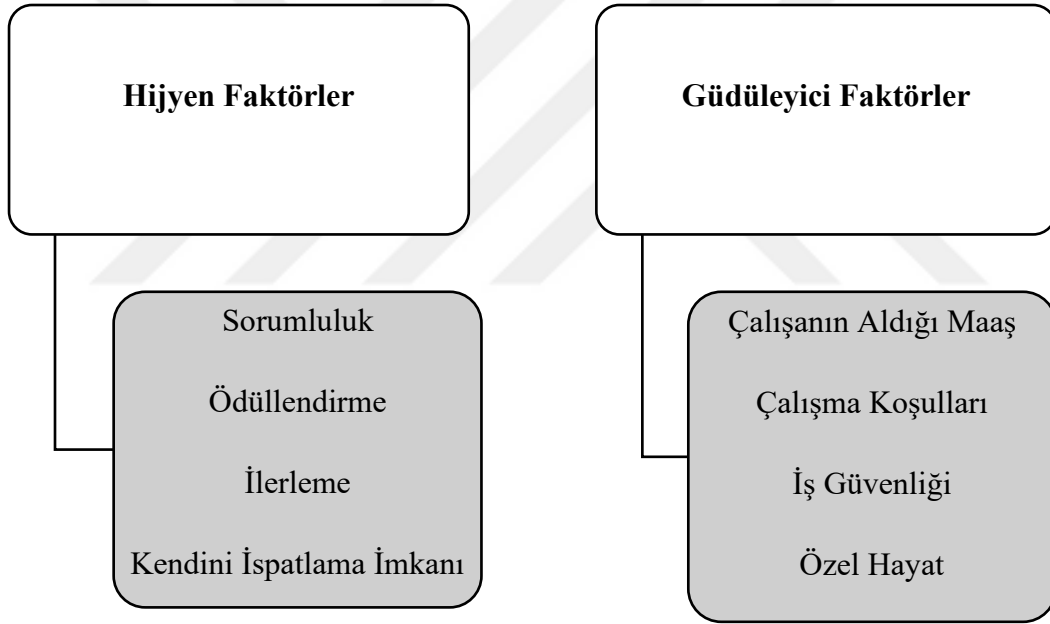
Şekil 2.6 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Doğumumuzdan itibaren sahip olduğumuz fiziksel ihtiyaçlar, Graen ve Uhl-Bien (1995)'e göre karşılanması gereken temel gereksinimler arasında yer alırken, piramidin en üstünde bulunan diğer ihtiyaçlar, bireyin hayatı boyunca kazandığı özellikleri temsil eder. Maslow'un modeline göre, insanların hiyerarşik gereksinimleri vardır, ancak bu model her birey için genel geçerlilik taşımamaktadır. Liderler, çalışanların sıkı çalışma ihtiyacı ile sıkı çalışmaya olan isteklilikleri arasındaki farkı anlamalıdır. Hayat boyunca kesintisiz bir doyum duygusu yaşamak imkansızdır. Diğer yandan, tatmin edilemeyen

ihtiyaçlar, bireyi daha st düzey ihtiyaçlara ulaşma yolunda kendini motive etmeye teşvik eder. Bu bağlamda liderin görevi, doyumla ulaşamayan çalışanı, etkin olduğu süreçte durumun giderek iyileēeėine dair güvence vermek ve motivasyon artırıcı yöntemler sunmaktır. Maslow (1987)'a göre, bir gereksinim karşılandığında, o gereksinimin önemi azalır, ancak karşılanan gereksinimlerin tamamen ortadan kalkması mümkün değildir.

#### 2.1.6.1.15. Herzberg'in çift faktör kuramı

İki faktörlü kuram, hijyen ve motivasyon çerçevesinde inceleme yaparak "Hijyen Motivasyon Teorisi" olarak da bilinir. Bu teori, motivasyon teorileri arasında önemli bir yere sahiptir ve güdüleyici ile hijyen faktörler olmak üzere iki ana grupta incelenir (Silah,2005).



şekil 2.7 Herzberg'in ift Faktör Kuramı

Frederick Herzberg'in 1950 ve 1960 yılları arasında yrttğu araştırma, çalışanları neyin motive ettiğini, hangi faktörlerin bir ekibi mutlu ettiğini ve motivasyonlarını nasıl etkilediğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Herzberg, araştırmalarında "kritik olay" yöntemini kullanmıştır. Yapılan görüşmelerde çalışanlara, işleriyle ilgili en olumlu ve olumsuz duyguları hissettikleri zamanları düşünmeleri söylendiğinde, çalışanlar takdir, başarı ve topluma fayda sağlama gibi olumlu duyguların yanı sıra, kötü çalışma koşulları ve düşük ücret gibi olumsuz durumları dile getirmişlerdir. Araştırma

sonuçlarına göre, ilk gruptaki tutumlar iş doyumunu artırırken, ikinci gruptaki tutumlar iş doyumsuzluğuna yol açmaktadır. İlk grup "Motivasyon Faktörleri" olarak tanımlanırken, bu faktörler işin içsel yönlerinden kaynaklanır. İkinci gruptaki "Hijyen Faktörleri" ise, işin doğasında bulunması gereken ancak tek başına doyuma ulaştırmayan önemli faktörlerdir.

Herzberg'in kuramına göre, motivasyon, bireyin kişisel gelişimi sonucu ortaya çıkar ve yoğun bir gelişim gerektirir. İyi bir iletişim sağlanmadığında motivasyon sorunları yaşanabilir. Herzberg, yönetimin çalışanları motive eden koşulları yarattığını, ancak bazen bu koşulların yeterli olmadığını ifade etmektedir (Pekel, 2001).

#### 2.1.6.1.16. McClelland'ın başarı motivasyon kuramı

McClelland'ın Başarı Motivasyon Kuramı, insanların başarıya olan arzusunu ve işgücü piyasasında başarılı olma isteğini inceleyerek, insan ihtiyaçlarını bağlılık, güç ve başarı olmak üzere üç ana grupta sınıflandırır (Osman, 1983). Bu kuram, çalışanların kendi profesyonel ekiplerinde mükemmeliyeti arzulamaları ve işlerini tamamlama istek ve heveslerini içeren başarı ihtiyacını; sosyal etkileşim ve ilişkiler kurma gereksinimini içeren bağlılık ihtiyacını ve etrafına hakim olma arzusunu içeren güç ihtiyacını tanımlar (Eren, 2001). McClelland'a göre, doğru çalışanın doğru pozisyona yerleştirilmesi, motivasyon sağlayıcı bir çalışma ortamı yaratılması ve çalışanın bilgi, beceri ve tecrübesini iş yerinde etkin bir şekilde kullanabilmesi mümkündür (Tikici ve Deniz, 1993).

#### 2.1.6.1.17. Alderfer'in ERG kuramı

Alderfer'in ERG Kuramı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini daha basit ve uygulanabilir bir formatta yeniden düzenleyerek, ihtiyaçları var olma, ilişkiler ve gelişim olmak üzere üç kategoriye ayırır. Bu kuram, Maslow'un beş basamaklı modeline alternatif olarak, ihtiyaçların daha dinamik bir şekilde karşılanabileceğini ve bireysel farklılıklara daha fazla odaklanılmasını sağlar (Aytaç, 2005; Önen ve Tüzün, 2005). Alderfer, ihtiyaçların hem bireysel arzuları hem de tatminleri içeren kavramlar olduğunu vurgular ve bunların spesifik ve kişiselleştirilmiş doğasına dikkat çeker. *"Alderfer'in görüşüne göre, tatmin ve arzu gibi kavramlar kişisel ve özeldir. Memnuniyet, bir kişinin çevresiyle etkileşime girdikten sonra elde ettiği sonuçların bir*

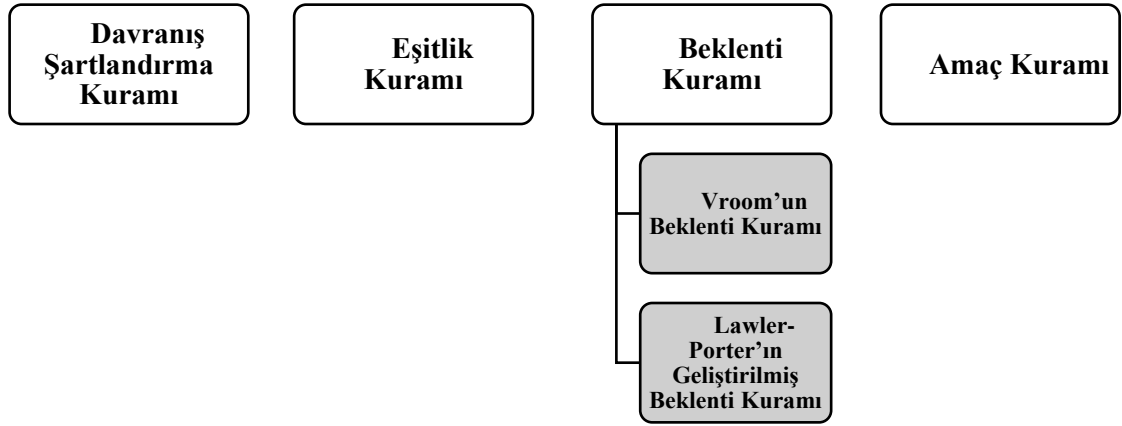
*sonucu olan içsel bir gerçektir. İhtiyaçlar ayrıca tatmin gibi dışsal bir olayla ilişkili olmaları gerekmediğinden daha spesifikdir. İhtiyaç hem arzuyu hem de tatmini içeren ya da hüsranın karşıtı olan bir kavramdır”* olarak ifade edilmektedir (Sun, 2002)

Liderlik ve motivasyon açısından, bir kişinin başarılı olması için finansal ödüllerin tek başına yeterli olmadığı, uygun koşullar sağlandığında ve güçler ile sorumlulukların paylaşıldığında bireyin öz motivasyon ile harekete geçebileceği belirtilir (Karakoç, 1998). Bu yaklaşım, ödüllerin yalnızca başarının bir göstergesi olarak kullanılması gerektiğini ve gerçek motivasyonun bireyin içinden geldiğini öne sürer.

### **2.1.6.2. İş Doyumu ile İlgili Başlıca Süreç Kuramları**

Süreç kuramları, Aslanadam (2011)'e göre, bireyleri motive eden hedeflere odaklanan motivasyon teorileri grubudur. Bu teoriler, bireylerin belirli bir davranışı neden ve nasıl tekrarlayabileceklerini veya tekrarlamayabileceklerini incelemeye yöneliktir. Esas olarak, “Bir kişi belirli bir davranışı sergilediğinde, bu davranışı gelecekte nasıl tekrarlayabilir veya neden tekrarlamayabilir?” sorusuna yanıt ararlar.

Süreç kuramları, insan davranışının ortamındaki faktörleri inceler ve bu faktörlerin nasıl kullanılabileceğini belirler. Bu yaklaşımlar, bireylerin tutum ve davranışlarının nasıl şekillendiğini ve motive edildiğini anlamaya çalışır. İçerik teorileri, bireyin ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçların nasıl motivasyonel faktörlere dönüştüğünü inceleyerek, insan motivasyonunun 'ne' yönüne odaklanırken; süreç teorileri, motivasyonun 'nasıl' yönüne, yani motivasyonun mekanizmalarına ve süreçlerine odaklanır. Bu farklılık, süreç teorilerinin, bireylerin davranışlarını tekrarlama veya tekrarlamama eğilimlerini belirleyen çevresel faktörleri ve bireyin bu faktörlere verdiği tepkileri merkeze almasından kaynaklanmaktadır (Konuk, 2006).



Şekil 2.8 İş doyumu ile ilgili süreç kuramları

#### 2.1.6.2.18. Davranış şartlandırma kuramı

Davranış Şartlandırma Kuramı, davranışı etkileyen dış faktörlere ve bu faktörlerin pekiştirilmesine odaklanır. Bu kuram, davranışın sonuçlarının bir fonksiyonu olarak değerlendirilir ve iki temel tip içerir: Edimsel Şartlandırma ve Klasik Şartlandırma (Tınaz, 2000). Edimsel şartlandırmada, bireye istenen davranışın tekrarını sağlamak için ödülün doğru zamanda ve açıkça tanımlanması gerekmektedir. Aynı zamanda, bu üretken davranışların ödüllendirilmesi, kişisel ayrıcalıkların tanınması ve takımın ödüle ulaşma kriterlerini anlaması önemlidir. Beklenen davranışa ulaşıldığında, ödülün hemen verilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Başaran, 2000).

#### 2.1.6.2.19. Beklenti kuramları

Motivasyon konusundaki beklenti kuramlarının önemi, zamanla daha da artmaktadır. Georgopoulos ve arkadaşları tarafından ortaya konulan beklenti teorisi, motivasyonun nasıl işlediğine dair temel bir çerçeve sunmaktadır. Bu teori daha sonra W. Vroom tarafından geliştirilmiş ve E. Lawler ile L. Porter tarafından daha da ileriye taşınarak genişletilmiştir. Vroom'un Beklenti Teorisi, bireylerin eylemlerini ve bu eylemlerin sonuçlarına olan inançlarını merkeze alır. Kuram, bireylerin belirli sonuçlara ulaşmak için gösterdikleri çabaların, bu sonuçlara ulaşma olasılıklarına ve sonuçların kendileri için ne kadar değerli olduğuna bağlı olduğunu öne sürer.

Lawler ve Porter, Vroom'un teorisini temel alarak, performans, tatmin ve ödüller arasındaki ilişkileri daha detaylı bir şekilde incelemiştir. Onların geliştirdiği teori, bireyin performansının ödüllerle doğrudan ilişkili olduğunu ve bu ödüllerin bireyin tatmin düzeyini etkilediğini vurgular. Bu iki teori, motivasyonu anlamak ve iş yerinde çalışanların motivasyonunu artırmak için önemli araçlar sunar.

#### 2.1.6.2.20. Vroom'un beklenti kuramı

Victor Vroom'un motivasyon teorisi, bireyin motive olmuş durumda olup alternatif eylemler arasında seçim yaparak harekete geçmesini incelemektedir. Bu teori, bireyin belirli bir davranışı neden ve nasıl tekrarlayabileceğini veya tekrarlamayabileceğini araştırır. Vroom'a göre, arzu edilen sonuçlara ulaşma umudu yüksek olan ve belirli hedeflere güçlü bir arzu duyan insanlar, bekledikleri sonuçları elde edemediklerinde daha az çaba sarf etme eğilimindedirler. Bu kuramda, performans ile sonuçlar (analiz) arasındaki ilişkinin önemi vurgulanır. Yani, bir bireyin motivasyonunu artırmak, yalnızca onun ulaşılabilir bir sonuç ile çalışabilme kapasitesi arasında net bir bağlantı kurulduğunda mümkündür. Dış etkenlerin motive edici olduğu durumlarda, performans ile sonuç arasındaki ilişki açık ve belirgin olmalıdır. Vroom'a göre, iki temel koşul altında çalışan bireyler öne çıkar: Üretilen mal ve hizmetlerin satışı ve bireyin tatmin edici bir ücret beklentisi içinde olması. Bu koşullar altında, bireyin moral ve motivasyon düzeyi yükselir ve bu durum onları daha fazla çalışmaya teşvik eder (Sahito ve Vaisanen, 2017).

#### 2.1.6.2.21. Lawler-Porter'in geliştirilmiş beklenti kuramı

Lawler ve Porter'a göre, etkili bir çalışma ortamının sağlanabilmesi için sadece insan çabasının yeterli olmadığı, bireyin sahip olduğu bilgi ve becerilerin yanı sıra, kişinin üstlendiği role de dikkat edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Sahip olunan bilgi ve becerilerin yetersiz olması, bireyin başarısız olmasına yol açabilir. Organizasyon içinde her çalışanın belirli sorumlulukları vardır ve bu sorumluluklara uygun davranış kurallarının benimsenmesi beklenir. Rol çatışmalarının önlenmesi, organizasyonun genel verimliliğini artırır (Sahito ve Vaisanen, 2017).

Yöneticilerin motive edici bir modeli uygulamak istemeleri durumunda, aşağıdaki özelliklere dikkat etmeleri gerekmektedir:

- Profesyonel çalışanların yetiştirilmesi ve iş performansı beklentilerinin karşılanması.
- Çalışanların görevlerinin, kapasitelerine uygun şekilde belirlenmesi ve rol çatışmasının önlenmesi.
- Ödüllendirme süreçlerinde, çalışanların kendi aralarında ve verilen ödüllerle ilgili kıyaslamalar yapabilecekleri unutulmamalıdır.
- Verilen ödüllerin, çalışanlar arasında farklı anlamlar ifade edebileceği göz önünde bulundurulmalıdır.
- Yapılan denetlemelerin, çalışanın başarısını ve iş tatminini artıracak değişikliklere yol açması sağlanmalıdır (Kvorning ve ark., 2015).

Bu yaklaşım, çalışanların motivasyonunu artırarak hem bireysel hem de organizasyonel başarının artmasına katkıda bulunur. Yöneticiler, bu modeli etkili bir şekilde uygulayabilmek için çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamalı, onları uygun şekilde yönlendirmeli ve desteklemelidir.

### **2.1.7. İş Doyumu Örgütsel Bağlılık Farkı**

Çalışanların organizasyonlarına olan bağlılıkları, genellikle onların organizasyonun amaçları ve hedefleri ile kendi kişisel amaç ve hedefleri arasındaki uyumu nasıl algıladıkları ile doğrudan ilişkilidir. Bir çalışan, organizasyonun amaçlarını kendi amaçlarıyla uyumlu bulduğunda, işine karşı güçlü bir aitlik duygusu geliştirir ve grup içinde bir birey olarak kendini daha değerli hisseder. Bu durum, çalışanın işini daha büyük bir istek ve hevesle kabul etmesine ve işine daha fazla emek harcamasına yol açar. Sonuç olarak, bu tür bir bağlılık duygusu, çalışanın farklı işlere veya organizasyonlara yönelme isteğini azaltır ve motivasyonunu artırır (Ahluwalia ve Preet, 2018).

Bu ilişkiyi vurgulayan Ahluwalia ve Preet (2018), iş doyumu ve örgütsel bağlılık arasındaki bağlantının, çalışanların motivasyonlarında önemli bir artışa neden olduğunu belirtmişlerdir. Bu artış, çalışanların iş performansının yanı sıra genel iş tatmin düzeylerinde de olumlu değişikliklere yol açabilir. Dolayısıyla, iş doyumu ve örgütsel

bağlılık, organizasyonların çalışan bağlılığını ve memnuniyetini artırmak için odaklanmaları gereken kritik faktörler arasında yer alır.

Glisson ve Durrick (1988) tarafından ele alınan örgütsel bağlılık, çalışanların şirketin amaçlarına ve değerlerine olan inancını ve bu amaçlar için gönüllü olarak daha fazla çaba sarf etme isteğini vurgular. Bu, şirket içindeki sürekliliği sağlamak adına güçlü bir motivasyon kaynağı olarak görülür. İş doyumu ise, bireyin iş deneyimlerinden kaynaklanan olumlu bir duygusal durumu ifade eder. Bu iki kavram arasındaki farklılık, iş doyumu ve örgütsel bağlılığın temelinde yatan dinamiklerin anlaşılmasına yardımcı olur.

Araştırmalar göstermektedir ki, örgütsel bağlılık ve iş doyumu arasında bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık, iş doyumundan daha sabit ve istikrarlı bir yapıya sahiptir, çünkü bu, çalışanın organizasyona olan derinlemesine bağlılığını ve organizasyonla olan uzun vadeli ilişkisini yansıtır. İş doyumu ise, günlük iş deneyimlerinden ve anlık geri bildirimlerden daha çok etkilenir. Ancak Yiing ve Ahmad (2009) gibi araştırmacılar, iki kavram arasında güçlü bir ilişki olduğunu ve birbirlerini etkileyebildiklerini belirtmişlerdir. Özellikle, iş doyumu yaşayan çalışanlar zamanla organizasyona daha fazla bağlı hale gelebilirler. Bu nedenle, yöneticilerin hem iş doyumu hem de örgütsel bağlılığı artırmaya yönelik stratejiler geliştirmeleri önemlidir. Bu, çalışanların organizasyona olan sadakatini ve işlerinden aldıkları memnuniyeti artırarak, organizasyonun genel performansı ve verimliliği üzerinde olumlu etkiler yaratabilir.

Mowday ve arkadaşları (1979), örgütsel bağlılığı, çalışanın organizasyona duyduğu derin bağlılık olarak tanımlarken, iş doyumu ile örgütsel bağlılığı farklı kavramlar olarak ele almışlardır. Onlara göre, örgütsel bağlılık, iş doyumundan daha kapsamlı ve derin bir kavramdır ve çalışanın organizasyonla olan duygusal bağını yansıtır. İş doyumu, çalışma ortamındaki günlük deneyimlerle sınırlıyken, örgütsel bağlılık daha geniş bir perspektifi içerir ve zamanla gelişir, ancak daha sabit ve tutarlı bir yapıya sahiptir.

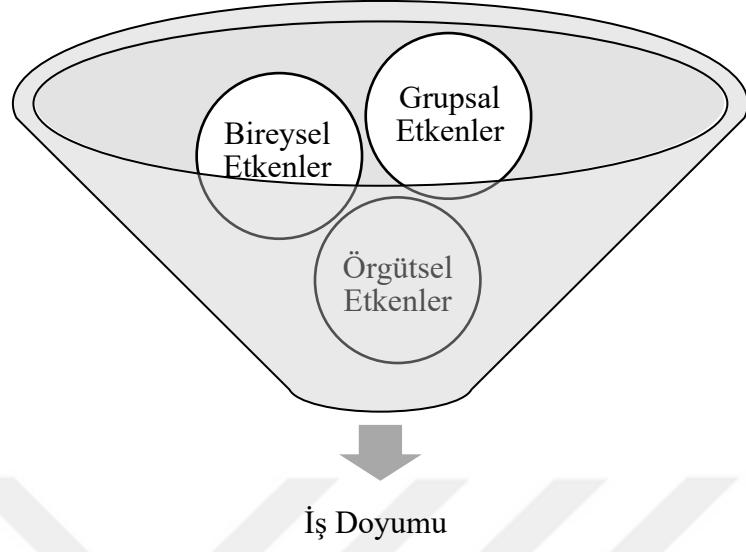
Johnson ve arkadaşları (2006) profesyonel bireylerin işlerine olan bağlılıklarının, genel olarak organizasyona olan bağlılıklarından daha güçlü olduğunu belirtmişlerdir. Profesyoneller, kariyerlerini ve mesleki gelişimlerini ön planda tutarlar ve iş doyumu, onların organizasyonda kalma niyetlerini doğrudan etkileyebilir.

Roodt ve arkadaşları (2002) ise, örgütsel bağlılık ve iş doyumu arasında doğrudan bir ilişki olduğunu, her iki kavramın da çalışanın örgütsel ve bireysel unsurlardan etkilendiğini ortaya koymaktadır. İş doyumu, anlık duygusal tepkiler olarak gelişebilirken, örgütsel bağlılık daha yavaş bir ilerleme gösterir ve sadece işle değil, aynı zamanda çalışanın organizasyonla olan genel ilişkisini de kapsar.

Sonuç olarak, iş doyumu ve örgütsel bağlılık, birbirleriyle iç içe geçmiş ve birbirlerini etkileyebilen iki önemli kavramdır. Her ikisi de çalışanın organizasyondaki deneyimlerini ve organizasyona olan bağlılığını önemli ölçüde şekillendirir. Bu nedenle, organizasyonlar bu iki kavrama dikkat etmeli ve çalışanların hem iş doyumunu hem de örgütsel bağlılığını artıracak stratejiler geliştirmelidir.

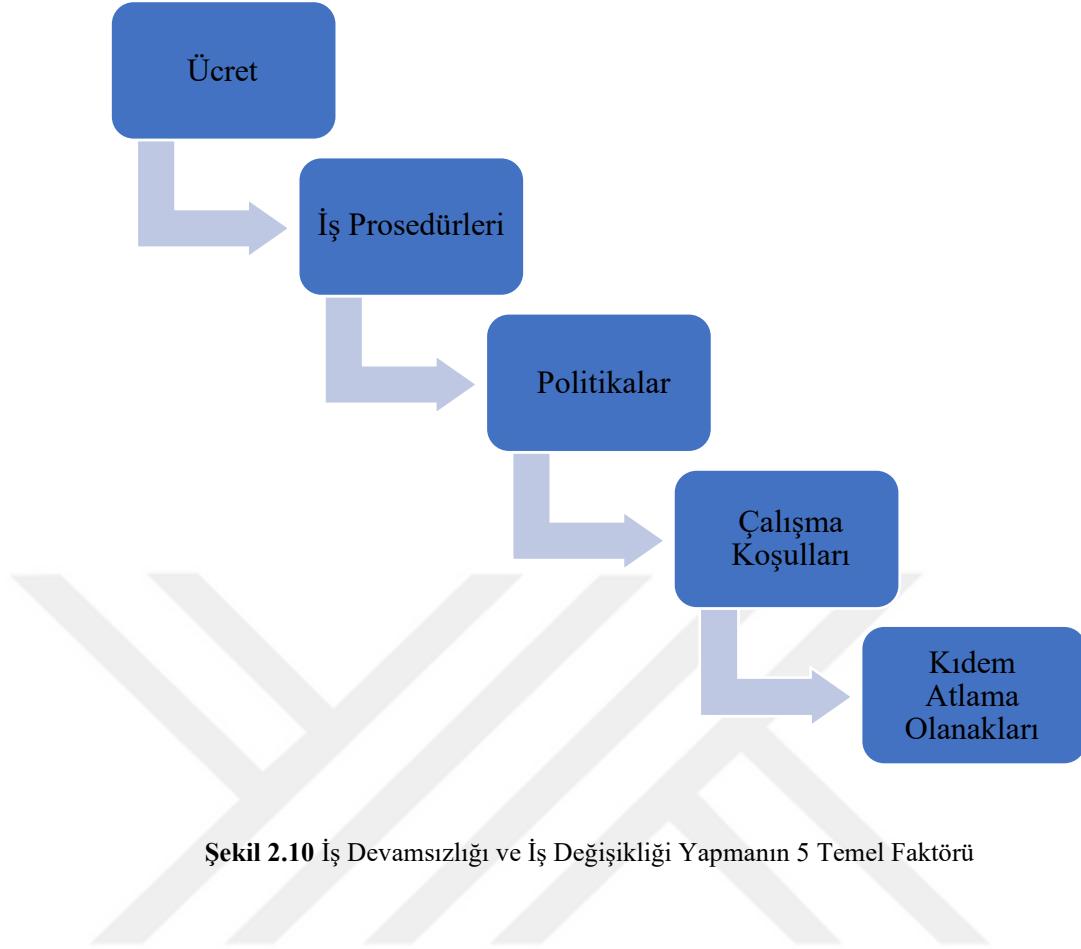
### **2.1.8. İş Doyumu veya İş Doyumsuzluğunun Çalışma Yaşamına Etkisi**

İş doyumu ve iş doyumsuzluğu çalışma yaşamı etkisine bakıldığından 3 etken altında ortaya çıktığından bahsedilmektedir.



**Şekil 2.9** İş Doyumunu Etkileyen Etmenler

İş doyumsuzluğunun ortaya çıkma sebeplerine bakıldığında çalışanın devamsızlığı ve işini değiştirme gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu duruma neden olan beş temel unsur aşağıda verilmektedir.

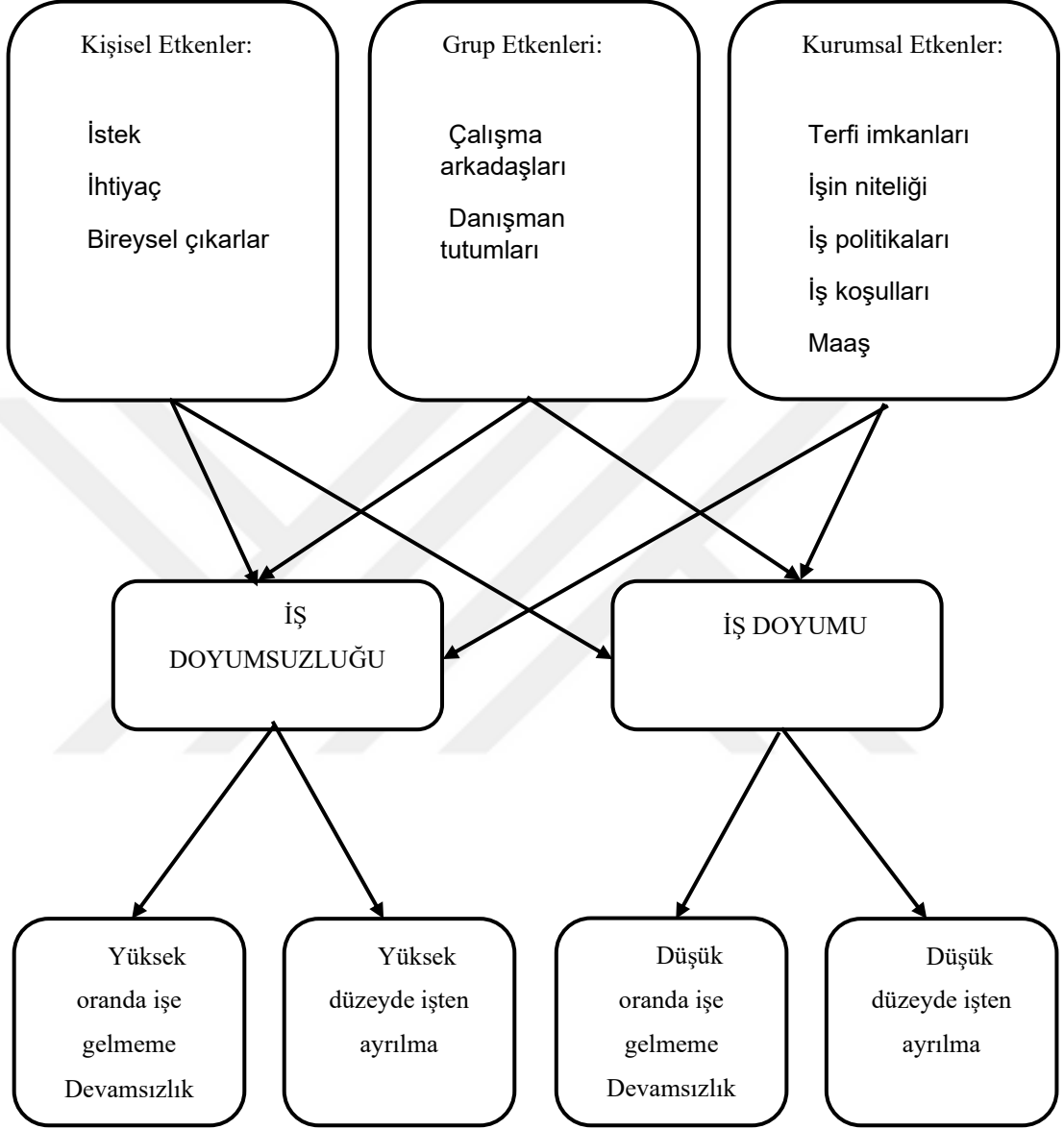


Şekil 2.10 İş Devamsızlığı ve İş Değişikliği Yapmanın 5 Temel Faktörü

Çalışanların iş yerinde devamsızlık yapması veya iş değiştirmek istemesinin ardında çeşitli nedenler yatmaktadır. Bu durumlar genellikle, düşük maaş politikaları ve çalışanlardan beklenen yüksek performans gibi kurumsal faktörlerle ilişkilidir. Ayrıca, çalışanların kendi yeteneklerine uygun olmayan görevlerle yüklenmeleri ve mesleklere göre gruplandırılmadan aşırı iş yükü altında bırakılmaları, iş yerindeki memnuniyetsizliği artırır. Ekonomik zorluklar ve işsiz kalma korkusu, çalışanları memnuniyetsiz oldukları işlerde tutabilir, ancak bu durumlar iş doyumunu etkilemektedir.

Çalışma koşullarının iyileştirilmemesi, çalışanların iş ortamına karşı memnuniyetsizliklerini derinleştirir. Kıdem ve yükselme fırsatlarının adil bir şekilde değerlendirilmemesi ve başarılı çalışanların yeterince ödüllendirilmemesi veya takdir edilmemesi, iş doyumsuzluğuna ve sonuç olarak işten ayrılmaya yol açabilir. Bu

faktörlerin ele alınması, çalışanların iş doyumunu ve örgütsel bağlılığını artırarak, iş yerindeki devamsızlığı ve iş değiştirme oranlarını azaltabilir.



Şekil 2.11 İş Doyumu ve İş Doyumsuzluğunu Etkileyen Faktörler ve Buna Bağlı Sonuçlar

Genel bir bakışla, iş doyumunu etkileyen faktörler arasında örgütsel faktörlerin önemli bir yere sahip olduğunu görebiliriz. Özellikle, örgütün türü ve büyüklüğüne bağlı olarak değişiklik gösterse de çalışanların iş doyumunu belirleyen temel örgütsel

faktörler vardır (Başaran, 2000). Bu faktörler, işten memnuniyet düzeylerinin yanı sıra çalışanların fiziksel, zihinsel ve sosyal uyumlarında da önemli değişimlere yol açabilir.

Çalışanların işten memnuniyetsiz olmaları, işe kayıtsızlık, işten dışlanma hissi ve sürekli şikayet etme gibi olumsuz tepkilere neden olabilir. Bu durumlar, iş arkadaşlarına, yöneticilere, kurum liderlerine ve tüm organizasyona karşı bir güvensizlik duygusu yaratır. Ayrıca, işi ertelemek, kuralları bilinçli olarak ihlal etmek ve iş arkadaşlarına karşı olumsuz davranışlarda bulunmak gibi davranışlar da işten memnuniyetsizlikten kaynaklanan olası sonuçlar arasındadır (Mackey ve ark., 2013).

İş doyumu hem bireysel çalışanın hem de organizasyonun genel performansı üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Çalışanların işlerinden memnun olması, işlerini daha büyük bir hevesle yapmalarını sağlar ve istifa etme olasılıklarını azaltır. Buna karşılık, işten memnuniyetsiz olan çalışanların işi bırakma ihtimali daha yüksektir. Bu eğilim, ülkenin ekonomik durumuna göre de değişiklik gösterebilir; kötüleşen ekonomik koşullar altında çalışanlar, işlerinden memnun olmasalar bile işlerini kaybetme korkusuyla çalışmaya devam edebilirler. İş doyumu sağlanmadığında, davranış bozuklukları, ruhsal bozukluklar gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilir. Bu, iş doyumu sağlamanın örgütler için ne kadar önemli olduğunu gösterir. Yüksek iş doyumu, örgütün ve çalışanlarının verimliliğini artırır (Türk, 2007).

Ayrıca, iş doyumsuzluğunun, organizasyon için kötüleşen koşulların bir göstergesi olduğu ve kurumsal sistemi zayıflatabileceği belirtilmiştir. Bu durum, şirketin çeşitli tehditlere karşı daha savunmasız hale gelmesine neden olabilir. İş doyumsuzluğunun yol açabileceği olası sonuçlar arasında işte devamsızlık, stres, yaşam sevincinde azalma, iş değişikliği, üretkenlikte düşüş, fiziksel ve zihinsel sağlık sorunları ve işe yabancılaşma bulunmaktadır (Wachs ve Helge, 2001).

### **2.1.9. İş Doyumunun Çalışan Üzerindeki Etkileri**

Bir örgüt için iş doyumunun veya doyumsuzluğunun birçok etkileri bulunmaktadır. Bunlar devamsızlık, çalışanda performans düşüklüğü, işe yabancılaşma, işten istifa etme

istediği, stres iş doyumunu sonucunda ortaya çıkan etkilerden aşağıda kısaca bahsedilmektedir.

### **2.1.9.1. İşten Ayrılma İsteği**

Bir bireyin işten veya organizasyondan ayrılma arzusu olarak tanımlanan işten ayrılma isteği, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu gibi faktörlerle yakından ilişkilidir (Lee ve Chelladurai, 2018). Organizasyonun ve çalışanın beklentileri arasındaki uyumsuzluk, işten ayrılma düşüncesini tetikler. İşten ayrılma isteğini etkileyen faktörler arasında stres, cinsiyet, bireysel karakteristik özellikler, yaş, medeni durum, örgütsel bağlılık, iş-aile çatışması, iş doyumсуuzluđu, aşırı iş yükü, örgütsel adalet, yönetsel destek ve yeni iş fırsatlarının ortaya çıkışı bulunmaktadır (Lee ve Chelladurai, 2018).

### **2.1.9.2. İşte Devamsızlık**

Blau ve Boal (1987), iş devamsızlığının nedenlerini dört ana kategori altında incelemektedir. İlk olarak, tıbbi sebeplerle öngörülen devamsızlık; bu, sağlık sorunları nedeniyle çalışanın işe gelememesi durumunu ifade eder. İkinci olarak, bir aile üyesinin sağlık sorunları da geçerli bir devamsızlık nedeni olarak kabul edilir. Üçüncüsü, kariyer hedeflerine yönelik devamsızlık; çalışanın profesyonel hedefleri doğrultusunda gerçekleşen, ancak daha az fark edilen devamsızlık türüdür. Dördüncü olarak, hesaplanan devamsızlık; çalışanın yasal hakları çerçevesinde kullandığı izinleri kapsar. Kurumsal içerikteki devamsızlık, işle ilgili geçerli sebeplerle yapıldığında haklı olarak değerlendirilirken, kurum dışı sebeplerle yapılan devamsızlık genellikle kabul edilemez bulunmaktadır. Şirketler, çalışanlarına genellikle yıllık izin kullanımı gibi haklar tanır (Blau ve Boal, 1987).

### **2.1.9.3. İş gören devir hızı**

Personelin gönüllü ya da gönülsüz olarak işten ayrılmasının ardından yeni çalışanların işe alınması süreci, iş gören devir hızını ifade eder. İş doyumunun düşük olması, çalışanın işine ilgisiz kalmasına, hata oranlarının ve disiplin sorunlarının artmasına, örgütsel verimliliğin azalmasına, işten ayrılmaya ve daha fazla sorunun ortaya çıkmasına yol açabilir. Bu durumlar, örgütte personel devir hızının artışına neden

olur. Örgüt içinde yaşanan problemler çalışanlarda istifa etme isteğini tetikler ve bu problemler çözülmediği takdirde daha büyük sorunlara sebep olur. Çalışanların devir hızının artması, kurumun başarısını doğrudan etkiler ve çalışanların işten ayrılmasına yol açar. Bu başarısızlıkları gidermek ve çalışanların işten ayrılmasını önlemek için, problemlerin doğru bir şekilde tanımlanması ve iş gören devir hızını düşürecek yöntemlerin uygulanması gerekmektedir (Blau ve Boal, 1987).

#### **2.1.9.4. Performans Düşüklüğü**

İş doyumu, çalışanların işlerine karşı olan tutumlarını ve dolayısıyla üretkenlik ile verimliliklerini etkileme açısından yöneticiler için kritik bir öneme sahiptir. İş doyumunsuzluğu, işten ayrılma, verimsiz çalışma ve devamsızlık gibi olumsuz eylemlere doğrudan yol açabilir (Aşık, 2010). Organizasyonlar, amaçlarına ulaşabilmek, üretim ve hizmet kalitesini artırabilmek için çalışanlardan yüksek performans beklerler. Ancak, işten ayrılma gibi durumlar mevcut çalışanların yükünü artırabilir ve organizasyonun sürekliliğini sağlamak adına, yerine yeni bir kişi gelene kadar artan iş yükü zorluklara sebep olabilir. Bu, çalışanların verimliliğinde düşüğe neden olabilir (Blau ve Boal, 1987).

#### **2.1.9.5. İşe Yabancılaşma**

Yabancılaşma terimi, bireyin yaşamında, insan doğasıyla uyumsuz veya insan doğasına aykırı bir yaşam tarzına dönüşmesini ifade eder. Temelde, yabancılaşma, bireyin yaşamında merkezi bir konumdan çıkarılması ve yaşamının obje haline gelmesi durumudur. Yabancılaşma, kişinin kendi benliği dışındaki etkilere maruz kalması ve kendi özgünlüğünü kaybederek başkalarının yönlendirmesi altında olması durumunu tanımlar (Blau ve Boal, 1987).

Çalışanların iş yerinde yabancılaşması, genellikle kontrolünü kaybetme, ifade edememe ve işlerini yerine getirememe hissinden kaynaklanır. Aynı zamanda işte kontrol eksikliği, hayal kırıklığı ve çalışma koşullarındaki sürekli sorunlar da çalışanların işe yabancılaşmasının diğer nedenlerindedir (Ceylan ve Sulu, 2010). Bu tür problemlerin uzun süre devam etmesi durumunda, çalışanlar işlerine ve

organizasyonlarına olan ilgilerini kaybederler ve sadece maddi kazançlar için çalışmaya başlarlar.

#### **2.1.9.6. Stres**

Araştırmalar, yüksek iş doyumu seviyelerinin stres seviyelerini azalttığını ve üretkenlik üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Stresli bir iş, bir çalışan için stres yaratmayan ve daha rahat bir iş olabilir. İş stresi genellikle çalışanın faaliyetlerinden kaynaklanmaktadır. Orta düzeyde stres yaşayan insanların vücutlarının güçlendiği ve reflekslerinin geliştiği araştırmalarla belirtilmektedir. Bu durumda, kişinin işe daha fazla dikkat gösterdiği, daha hızlı ve yoğun bir şekilde çalıştığı ifade edilmektedir. Ancak aşırı stres, çeşitli engellerle karşılaşarak iş doyumu ve başarıyı azaltabilir. Stres, iş doyumu üzerinde etkili olan faktörlerden biridir. Örgütteki artan iş stresinin iş doyumu üzerinde olumsuz etkileri olduğu, Spector ve diğer araştırmacılar tarafından yapılan bir çalışmada belirtilmiştir (Demir, 2007).

#### **2.1.10. İş Doyumu ile İlgili Yapılmış Çalışmalar**

Ülkemizde ve Yurt dışında yapılan iş doyumu ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında farklı sektörlerde ele alındığı görülmektedir.

Özgan ve arkadaşları (2011) yaptıkları çalışmada “*öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarıyla iş tatmini arasındaki ilişkileri*” incelenmiştir. Araştırmalar neticesinde örgütsel bağlılık ve iş doyumu arasında doğrudan bir ilişki olduğu saptanmış, iş statüsünde yükselme oldukça iş doyumunun da arttığı ifade edilmektedir.

Sevimli ve İşcan (2005) tarafından yaptıkları çalışmada “*bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu*” üzerine incelemede iş doyumunu, olguyu etkileyen bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından araştırmalar yapılmış olup, bu araştırmada, iş doyumu üzerinde etkili olan bireysel ve iş ortamıyla ilgili faktörler araştırılmıştır. Çalışma kapsamında, Erzurum'da görev yapan 454 hekim üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, iş doyumunu yaş, hizmet süresi, işle ilgili düşünceler gibi bireysel faktörler ile statü, örgütsel ortam ve koşullar gibi iş ve iş ortamına bağlı etmenlerin büyük ölçüde etkilediği ortaya konmuştur.

Eğimli (2009), "çalışanlarda iş doyumunu: kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma" başlığı altında iş doyumunun çalışanlar için yaşamsal bir öneme sahip olduğunu vurgulamaktadır. Ekonomik kazancın, bireyin yaşamını sürdürebilmesi için temel bir işlevi olduğu göz önüne alındığında, iş doyumunun bireyler için önemli olduğu açıklanmaktadır. Araştırmaların büyük bir kısmı, bireyin mesleğinden ne kadar memnun olduğunu belirleyen "iş doyumunu" üzerinde odaklanmaktadır. İş doyumunu veya doyumsuzluğu, sadece bireyin motivasyonu ile ilişkili olmayıp aynı zamanda işin nitelikleri ve iş ortamı gibi birçok faktörden etkilenerek ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, bir kişinin işine ilişkin doyum seviyesini belirlemek oldukça karmaşık bir süreçtir. Çalışmada, kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumunu düzeyleri ve iş doyumunu etkileyen faktörler detaylı bir şekilde incelenmektedir.

Filiz (2014) araştırmasında, "iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyi ile demografik yapı arasındaki ilişkiyi" ele almıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, eğitim düzeyi yüksek olan, evli olan ve erkek çalışanların, diğer çalışan gruplarına kıyasla daha yüksek iş doyumunu oranlarına sahip olduğu belirlenmiştir.

Özdemir ve Yirmibeş (2016) tarafından yapılan araştırmada, "okullarda liderlik ekibi uyumu ile öğretmen performansı ilişkisinde iş doyumunun aracı etkisi" konusu ele alınmıştır. Araştırma kapsamında Zonguldak'ta öğretmenlik yapan 261 kişinin görüşlerine başvurulmuştur. Yapılan araştırmada, okul yönetimi liderlik ekibi arasındaki uyumun yüksek düzeyde olduğu ve katılımcıların iş doyumunu düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları, liderlik ekibi uyumu ile öğretmen performansı arasındaki ilişkide iş doyumunun etkili bir aracı olduğunu göstermektedir.

Adams (1965), araştırmasında örgütsel desteğin en büyük etkileyici unsurlarından birinin, çalışanlar arasındaki eşitlik algısı olduğunu belirtmektedir. Adams'a göre, çalışanlar iş performanslarını diğer çalışanların başarılarıyla kıyaslayarak değerlendirirler. Bu kıyaslama süreci, çalışanın işverene, yöneticiye, kuruluşa ve diğer çalışanlara karşı tutumunu etkiler. İşveren tarafından haksız ve adaletsiz davranıldığını hisseden çalışanların iş doyumunu düşmektedir. Bu durumla karşılaşan çalışanlar

genellikle işe devamsızlık gösterir, işlerini daha yavaş yapmaya başlar ve iş performanslarında düşüşler yaşandığını dile getirirler.

Stempien ve Loeb (2002) tarafından yapılan araştırma, öğretmenler üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, özel eğitim öğretmenleri arasından seçilen toplam 116 öğretmen üzerinde çalışılmıştır. Stempien ve Loeb, öğretmenlerin görevlerini, sorumlu oldukları öğrencileri ve ilgilendikleri öğrencileri temel alarak sınıflandırmışlardır. Bu çalışma, öğrencilerini önemseyen öğretmenlerin iş doyumunu açısından en memnun olan grubu oluşturduğunu ortaya koymuştur. Yani, Stempien ve Loeb'e göre, işyerinde yaşanan sorunların mümkün olduğunca az olması, çalışanların iş doyumunu üzerinde olumlu bir etki yaratabilir.

Eichinger (2000) tarafından gerçekleştirilen bir diğer çalışmada, öğretmenlerin yaşadığı stres düzeyleri ile iş doyumunu arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma, 132 öğretmen üzerinde yapılmıştır. Sonuçlar, işyerindeki stres düzeyi ile iş doyumunu arasında doğrudan bir ilişki olduğunu göstermektedir. Stres düzeyi arttıkça, iş doyumunun azaldığı tespit edilmiştir. Ayrıca, özellikle kadın öğretmenlerin iş yerinde daha fazla stres yaşadığı belirlenmiştir.

Singh ve Singh (2021) tarafından yapılan çalışmada, işyerinde oluşturulan olumlu bir çalışma ortamının çalışanların iş doyumunu üzerindeki etkisi incelenmiştir. 25 ile 59 yaş arasındaki 300 çalışan üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmada, katılımcıların işyerindeki hiyerarşi ve memnuniyet ilişkisi üzerinde durulmuştur. Bulgular, çalışanların katılımcı bir ilişki göstermedikleri durumlarda, işyerindeki hiyerarşinin arttığını ve çalışan memnuniyetinin azaldığını göstermektedir. Ayrıca, aynı iş unvanına sahip ancak farklı geçmişlere sahip bir grup mühendis incelendiğinde, en düşük sıralamaya sahip kişilerin iş doyumunun, hiyerarşide daha yüksek sıralamaya sahip kişilere göre belirgin şekilde daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Walter ve ekibinin (2021) yaptığı araştırmada, iş doyumunu ile çalışanların ve iş arkadaşlarının yönetim mekanizmasının iş doyumunu üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlamıştır. 356 kişinin katıldığı bu çalışmada, kontrol mekanizmasının dikey ve yatay işleyişine odaklanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, dikey kontrol

mekanizmasının iş doyumunu artırdığı belirlenmiştir. Ancak yatay kontrol mekanizmasının iş doyumunu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ve hatta aynı pozisyondaki kişiler tarafından gerçekleştirildiğinde iş doyumunu üzerinde dikkate değer bir şekilde azalma olduğu ve performansın düştüğü gözlemlenmiştir.

Abdullah ve meslektaşlarının (2009) yürüttüğü araştırmada, lise öğretmenlerinin işlerinden memnuniyetleri üzerine bir anket gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma, iş doyumunu ile ilgili bireysel ve örgütsel etkenleri incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre, tüm bireysel ve örgütsel faktörlerin öğretmenlerin iş doyumunu ile ilişkili olduğu vurgulanmıştır.

### **2.1.11. İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Yapılmış Çalışmalar**

Graen ve ekibinin (1982) çalışması, lider-üye etkileşimleri ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, düşük düzeyde lider-üye etkileşimine sahip katılımcıların işten ayrılma olasılıklarının daha yüksek olduğu ortaya konmuştur. Vecchio ve Gobdel'in (1984) çalışması ise ekip üyelerinin daha iyi performans gösterdiğini, ayrılma niyetlerinin daha az olduğunu ve liderlerinden memnun olduklarını bulmuştur.

Yücel ve Demirel'in (2013) çalışması, "Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi" başlığı altında gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma, iş doyumunu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ve mevcut iş alternatiflerinin bu ilişkiye olan etkisini incelemiştir. Araştırma, örgütlerde iş doyumunun çalışan devrini ve işten ayrılma niyetini azalttığı veya ortadan kaldırdığı görüşünden yola çıkarak yapılmıştır.

Özel sektörde çalışanların hedeflerine ulaşip ulaşmadığına dair yapılan bir araştırmaya dayanan çalışma, 180 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiş bir ankete dayanmaktadır. Bu ankete dayalı olarak yapılan araştırma sonuçları, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, mevcut alternatiflerin iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki bağlantıyı aktardığı gözlemlenmiştir.

Yapılan analiz, mevcut iş fırsatlarının incelendiği durumlarda, mevcut iş alternatiflerinin olumlu bir yatırım etkisine sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, işten ayrıldığında iş tatmininin etkisinin daha az önemli hale geldiğini işaret etmektedir. Bu çalışma, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi konularda yapılması gereken araştırmalara ışık tutmakta ve söz konusu ilişkileri etkileyebilecek faktörleri vurgulamaktadır.

## **2.2. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ**

### **2.2.1. Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Teorik Temelleri**

Liderlik üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında Lider-Üye Etkileşim Teorisi daha çok “*özellikler, davranışsal, durumsal ve etkileşimli teori*” adı altında incelenmektedir (Bolden ve diğ., 2003; Poornima, 2017; Yukl, 1989).

#### **2.2.1.1. Özellik teorileri**

Liderliğin ilk teorilerinden biri olarak kabul edilen özellik teorileri ve liderlik üzerine yapılan çalışmalarda kaynak olarak önem taşımaktadır. Özellik teorisi, liderlerin kişisel özelliklerinden faydalanmaktadır ve yönetime yalnızca bireysel olarak liderin penceresinden bakmaktadır. Bu teori, liderlik özelliklerinin doğuştan geldiğini ve zamanla kalıcı olduğunu savunmaktadır (Fleenor, 2006). Bu durumda liderin özelliklerini içeren zeka, azim, kendine güven, yaratıcılık gibi özelliklerin kalıtım sonucu geçtiğini ve bu gibi özelliklere sahip bireylerin lider olma gibi özellikleri olduğu ileri süren teoriler mevcuttur (Bolden ve diğerleri, 2003; Russell, 2011).

#### **2.2.1.2. Davranışçı teorileri**

Etkili bir liderlik durumunda liderin davranışları ve eylemleriyle takipçileri etkilediği ve liderin sürekli olarak kendini geliştirip eğitimden faydalandığı varsayımı, davranışçı teori tarafından açıklanmaktadır (Hilaire, 2008).

1940'larda yapılan bir çalışmada, "lider olunmaz, lider doğulur" düşüncesi özellik teorisini desteklerken, daha sonra liderlik için gerekli bazı özelliklerin eğitim ve

deneyimle sonradan kazanılabileceği fikri ortaya atılmıştır. Bu nedenle, özellik teorileri liderin doğuştan sahip olduğu niteliklere odaklanırken, davranış teorileri liderin eylemlerine ve davranışlarına odaklanmaktadır (Poornima, 2017).

### **2.2.1.3. Durumsallık teorisi**

Teoriye göre, liderlik rolü yeni durumlara göre değişebilir ve etkili liderlik, işin özelliklerine göre lider tarafından belirlenir (Bolden ve ark., 2003). Yapılan kapsamlı çalışmalar sonucunda, liderlik tarzı her ortamda aynı olsa bile, geri bildirim alındığında tutarsız sonuçlar elde edilmesi durumunu açıklayan teoriye durumsallık teorisi adı verilmektedir. Bu teoriye göre, farklı ortamlarda liderin davranışı aynı olsa bile, ortamdaki değişkenlerden kaynaklanan farklı sonuçlar görülebilir. Başarı sadece liderin özelliklerine, niteliklerine ve davranışlarına bağlı olmayabilir. Durumsallık teorisine göre, liderlik duruma bağlı olarak gelişir ve çeşitli değişkenler, çevresel faktörler ve çalışanlar tarafından etkilenir (Poornima, 2017).

### **2.2.1.4. Etkileşimli Teoriler**

Başlangıçta açıklanan liderlik teorileri, liderin kişisel özelliklerine ve davranışlarına odaklanırken, sonraki teoriler liderliği durumsal koşullara bağlı olarak değerlendirirken, daha yeni teoriler liderin çalışanlar arasındaki ilişkilere odaklanmaktadır. Bahsedilen etkileşimli teoriler, liderin takipçileriyle olan ilişkisine ve rolüne odaklanır. Bu teoriler, liderin kendini bir kahraman olarak değil, katılımcı liderlik tercih eden bir takım lideri olarak konumlandırmasını vurgular (Bolden ve ark., 2003). Etkileşim teorileri, liderler ve çalışanlar arasındaki etkileşim ve bu ilişkiden kaynaklanan etkileşimler üzerine odaklanır.

## **2.2.2. Lider-Üye Etkileşimi Bileşenleri**

### **2.2.2.1. Rol Teorisi**

Statü, bir toplumda veya bir organizasyonda bireyin konumunu ifade ederken, rol, davranışsal bir boyut olarak görülmekte ve statünün dinamik tarafını oluşturmaktadır. Bireyler sosyal varlıklar oldukları için statülerine bağlı olarak belirli rolleri yerine

getirme eğilimindedirler. Bu roller, liderler ve organizasyonun diğer üyeleri arasında örgütün hedeflerine ulaşmak için üstlenilmesi gereken görevlerdir.

Rol teorisinin öncülerinden olan Katz ve Kahn (1978), role ilişkin terimi, liderin belirlediği resmi kalıplarla sınırlı olmayıp farklı bir süreç olarak tanımlarlar. Bu tanım, aynı zamanda bir bireyin iş arkadaşlarına karşı sergilediği rolleri de içermektedir. Dolayısıyla, bir organizasyondaki rollerin ve bu rollerin tanımlanması ve geliştirilmesi süreçlerinin incelenmesi önemlidir ve bu, lider-üye etkileşim teorisi tarafından belirlenen lider-üye ilişkisinin sonuçlarını yansıtmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986).

Bu bağlamda, rol yapma süreci lider-üye etkileşim teorisinin lider-üye ilişkisinin sonuçlarını göstermektedir.

#### **2.2.2.2. Sosyal değişim teorisi**

Her yönetici, çalışanlarından belirli rolleri yerine getirmesini bekler, ancak bu beklentinin ne ölçüde karşılandığı çalışanın tutumuna bağlıdır. Bu durum, sosyal değişim kavramıyla açıklanır. Sosyal değişim, çalışanın yöneticinin beklentilerini iş tanımının dışında da kabul etmesi ve bu beklentileri yerine getirmeye istekli olmasıdır. Örneğin, bir çalışan, patronunun beklentilerini karşılamak için ekstra çaba harcadığında, bu sosyal değişim kavramının bir örneğidir. Bu ek rol davranışıyla ilgili olarak, çalışan, patronundan bir yanıt veya karşılık bekler. İkili ilişkilerdeki bu karşılıklı etkileşimler, güven oluşturur ve daha güçlü sosyal değişimlere yol açar (Liden ve diğerleri, 1993)

#### **2.2.3. Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Gelişimi**

Graen ve Uhl-Bien (1995), Lider-Üye Etkileşim Teorisi'nin dört aşamada geliştiğini belirtmektedir:

1. Seviye: Farklılaştırılmış İkili İlişkiler Bulunması
2. Seviye: Lider-Üye Etkileşim Teorisinin İlişkisel Özellikleri ve Bunların Örgütsel Sonuçları İkili Bir İlişkinin Yapısının İncelenmesi
3. Seviye: Tespiti ve İfade Edilen Bir Dizi Farklı İkili İlişkiler Tanımı

4. Seviye: İkili İlişkilerin Farklılaştırılmış Şekliyle Ağ ve Grup Aşamasında Bir Araya Toplanması Sonucu Olarak İfade Edilmektedir.

Lider-Üye Etkileşim Teorisinin liderlik için bir model olarak neler sunabileceğini ve bu teori etrafında düşünmenin geliştirilmesini araştırma sonuçlarına dayanarak bunu göstermektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Aşağıdaki şekilde görüldüğü üzere Lider Üye Etkileşiminin Gelişim Evreleri görülmektedir.



Şekil 2.12 Lider Üye Etkileşiminin Gelişim Evreleri

Graen ve Uhl-Bien (1995), lider-üye etkileşiminin her aşamada ayrı katkılarda bulunduğunu göstermektedir. İlk olarak, dikey ikili bağlantılar (VDL) üzerine yapılan bir çalışma, yöneticilerin ortalama bir liderlik tarzı kullanmadığını, ancak departmanlar içinde görevler gerçekleştirerek çevreleriyle güçlü ilişkiler geliştirdiğini ortaya koymuştur. İlişkinin geçerliliği iyi bir şekilde belgelendiğinde, lider-üye etkileşimi

(LMX) çalışmaları bu farklılaştırılmış ilişkilerin doğasını ve bunların örgütsel etkisini (ikili düzey fenomeni) incelemektedir. Daha sonra, liderlik modeli, kuruluşlardaki kalite ilişkilerinin yüzdesini artırmanın faydalarını kabul etmiş ve bunu başarmak için ikili ittifaklar (iki katmanlı etki) kurma sürecini tanımlamıştır. Son olarak, bu ayrı ikili ilişkilerin daha büyük ortaklıklarda nasıl etkili bir şekilde birleştirilebileceği üzerine çalışmalar yapılmaktadır. Her aşamada, çalışmanın odak noktası ve yaklaşımı biraz değişmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995).

LMX'i açıklarken akılda tutulması gereken şeylerden biri, çok üyeli bir organizasyonda lider-takipçi ilişkisinin nasıl uygulanacağıdır. Bunu yapmak için, LMX'in ilk durumunun ne olduğunu ve nasıl daha da gelişebileceğini tartışmak önemlidir. LMX'in geliştirme aşamaları aşağıda açıklanmıştır.

#### **2.2.4. Lider-Üye Etkileşim Teorisini Diğer Liderlik Teorilerinden Ayıran Özellikler**

Lider ve üyeler arasındaki etkileşim, doğası gereği bir şekilde etkileşimci olması işlem yönetimi ile sınırlı olmaması gerekmektedir. İşlem yönetimi toplumsal değişimle başlar ve toplumsal değişimde dönüşüm yönetimi haline gelmektedir. Lider-üye ilişkisinin gelişimi yabancılarla başlar ve ilk tekrarlayan davranışları (sınırlı sosyal değişim) içermektedir. Sosyal etkileşimler deneme süreciyle başlayan iyi bilinen bir süreç olarak görülmektedir. Bu, diğer sosyal değişikliklerin gelişimini destekleyen tutumlara yol açmaktadır. Bu nedenle, yabancı ikilemlerde (yönetici ve katılımcı arasındaki düşük ila orta kalite etkileşimi) bulunan bu yönetim türü, etkileşimci liderliğin tanımıyla yakından bağlantısı bulunmaktadır. Lider ve üye arasındaki etkileşimin kalitesi dönüşüm liderliğine daha yakın olmaktadır. Ancak ilişkiler ekonomik değişime dayandığında, süreçte gerçek bir lider bulunmamaktadır. Bu durum "liderlik" veya "kontrol" e daha yakın bir durum olmaktadır. Bu durumlarda iş sözleşmesi, yöneticinin ve takipçinin davranışlarının temelini oluşturmaktadır. Temel düzeyde karşılıklı sözleşme davranış ve tazminat sorumluluklarını kontrol yoluyla yerine getirilmektedir.

Bu durum yönetimi içermez, yönetim için minimum gereksinimleri karşılamaktadır. Daha gelişmiş ikili rollere (dönüşümcü liderlik) sahip liderler, resmi roller gereği etkin

bir şekilde yerine getirmektedir. Bundan dolayı, liderler üstlerine karşı sorumluluklarını etkin şekilde yerine getirir ve böylece çalışanlar arasında kuruluşla uzun vadeli bir bağ oluşturulmaktadır. Bu nedenle, lider ve üye arasındaki etkileşim dönüşüm ve etkileşimci nitelikte olmaktadır. Ancak dönüşüm liderleri, liderler ve üyeler arasında daha etkili etkileşimli ilişkiler geliştirmede daha başarılı olmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Ancak dönüşümcü liderlik lidere odaklanırken. Lider-üye etkileşimi, açıkça lider ve takipçi arasındaki karşılıklı ve bireysel sosyal alışverişin yoluna ve bu iki yönlü ilişkilerin sürdürülmesine odaklanır. Bu ilişkiyel bir yaklaşımdır (Wang ve ark., 2005). Yüksek kaliteli lider-katılımcı etkileşimleri daha çok dönüşümcü liderliğe odaklanmaktadır (Gerstner ve Day, 1997).

## **2.2.5. Lider-Üye Etkileşim Teorisi Boyutları**

### **2.2.5.1. Katkı Boyutu**

Katılımcının işle ilgili davranışlarına odaklanan katkı boyutu, lider ve katılımcı arasındaki etkileşimde önemli bir rol oynamaktadır. Yeni oluşturulan lider-üye çiftlerinde lider, astların iş performansını değerlendirirken her bir astın katkısını ölçmektedir. Bu değerlendirme sürecinde lider, astların performanslarıyla kendi liderlik etkinliği arasındaki ilişkiyi analiz eder. Bu durumda, lider, daha az yetenekli olan astlarla daha niteliksel olarak etkileşime girerek liderlik faaliyetlerini optimize etmeye çalışır. Özetle, katkı boyutu lider ve katılımcı arasındaki etkileşimde önemli bir role sahiptir ve liderin liderlik stratejilerini belirlerken katılımcıların işle ilgili davranışlarına odaklanması gerektiğini vurgular

### **2.2.5.2. Bağlılık Boyutu**

Bağlılık, lider ve üye arasındaki karşılıklı bağımlılığı ifade eder. Bu boyut, liderin ve üyenin birbirlerinin davranışlarını ve özelliklerini desteklediği durumlarda ortaya çıkar. Bağlılık, lider ve üye arasında saygı, sevgi ve güven gibi etkileşimleri geliştirme ve sürdürme sürecinde önemli bir rol oynar. Bu boyut, liderin üyelerini koruyan ve onlara destek olan bir lider olarak tanımlanmasını sağlar. Aynı şekilde, üyeler de liderlerini her durumda destekler ve onlara sadık kalır. Sonuç olarak, lider, ortak hedeflere ulaşmak

için daha fazla çaba gösteren üyeleri korur ve bu durumda, bağlı üyeler de liderlerine daha fazla sadakatle yanıt verir.

### **2.2.5.3. Etki Boyutu**

İş ve profesyonellikten kaynaklanan değerler yerine lider-üye ilişkileri, ikili etkileşime dayalı ilgiye dayanır. İşle ilgili etkileşimlerde, duygusal ve sevgi dolu değişimlerin katkısı genellikle en az düzeydedir veya hiç bulunmamaktadır. Ancak, etkinin daha belirgin olduğu durumlarda, liderler ve üyeler genellikle sadece birbirlerine arkadaşça yaklaşırlar ve bu arkadaşlıklar genellikle işle ilgili etkileşimler aracılığıyla gelişir.

### **2.2.5.4. Mesleki Saygı Boyutu**

Her çiftin işleri, önceki deneyimleri, aldıkları ödüller ve benzeri faktörlere dayalı olarak oluşturdukları statü veya itibar ile tanımlanır. Tarafların, bir toplantı öncesinde birbirlerinin güçlü yönleri, başarıları, becerileri ve yetenekleri hakkında sahip oldukları ön bilgiler, etkileşimin gelişimine katkıda bulunmaktadır. Yüksek profilli bir profesyonel liderle kurulan ilişki, bireysel değer olarak kabul edilirken, bir üyenin ast-yönetici ilişkisindeki yetenekleri, bir liderin güçlü bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Liden ve Marslyn, 1998).

### **2.2.6. Lider-Üye Etkileşim Teorisi Grup-İçi ve Grup-Dışı Kavramları**

Lider ve üye arasındaki etkileşim ilişkisinde, taraflar arasında kaynakların karşılıklı değişimi ile ilgili olarak iki tür davranış ayırt edilebilmektedir. Lider, çalışanlar arasında ayırt edici olarak bazı çalışanlara arkadaşça ve samimi olarak yaklaşırken diğer çalışanlarına karşı iş gereği mesafeli ve resmi bir tutum sergiler. Bu durum, kişinin kendi takımını ile diğer takım arasında fark ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Alioğulları, 2019).

Liderler, az sayıda ekip üyesiyle karşılıklı güven ve saygıya dayalı, resmi sözleşmelere bağlı olmayan yüksek kaliteli yakın ilişkiler içine girmektedir. Lider, görev ve sorumluluklarına ek olarak iç ekip üyesinin katkısının diğerlerinden daha

inandırıcı ve yüksek çabada olmasını sağlar ve diğer gruplardan daha resmi ve gayri resmi olarak ödüllendirir. Bu durum, liderle iç grubun üyelerinin ilişkisinin daha samimi ve kaliteli olması sayesinde, bu üyelerin mesleki gelişiminin diğerlerinden daha hızlı ilerlemesine neden olur.

Diğer yandan, dış grup üyeleri, lider ile ilişkilerini resmi kurallara dayanan bir çerçevede sürdürmektedirler. Bu, üyelerin görev tanımlarında belirtilen görevleri yerine getirmek için işe alındıkları ve yönetici ile ilişkilerinin kalitesiz olduğu anlamına gelmektedir.

Dikey ikili ilişki modeline göre, güven veren takipçiler ve liderler arasındaki ilişki "liderlik ilişkileri" olarak adlandırılırken, diğer takipçiler ile liderler arasındaki ilişki "denetim ilişkileri" olarak tanımlanır. Bir lider, tüm takipçilere aynı liderlik stili ile yaklaşmaz ve farklı ilişki dinamikleri sergiler (Tat ve Çervirgen, 2020).

### **2.2.7. Lider-Üye Etkileşiminin Kalitesini Etkileyen Değişkenler**

Bireysel katılımcıların performansının daha kaliteli lider-üye etkileşiminin etkili olacağı düşüncesi ortaya çıkmaktadır. Bunun, iç ekip üyelerine verilen kaynakların, diğer ekip üyelerine sunulanlardan daha büyük ve daha değerli olmasından kaynaklandığı varsayılmaktadır (Liden ve ark., 2006).

Dış ekip üyelerinin görev ve işlevlerinin yerine getirilmesinde karar alma sürecinde bunları dile getirme hakları bulunmamaktadır. Herhangi bir sorumluluk almadıkları, dürüst olmayan davrandıkları, zor ve karmaşık görünen işleri üstlenmek istemedikleri söylenmektedir. Tüm bu faktörler göz önüne alındığında, dış ekip üyelerinin iç ekip üyelerine göre daha düşük puanlara ve daha düşük katılıma sahip olduğu ortaya çıkmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986).

Bir lider ve üye arasındaki zayıf etkileşim, esas olarak resmi istihdam sözleşmelerinden kaynaklanmaktadır. Mali çıkarlar, tarafların iş birliğinin temelini oluşturmaktadır. Buna karşılık, lider ve üye arasındaki yüksek kaliteli etkileşim, işte

yüksek üretkenlik, yüksek motivasyon ve görevlerinde ekstra çaba harcayarak işlerinde istekli davranmalarıyla bağdaştırılmaktadır (Martin ve ark., 2015).

Lider-üye etkileşimi arasında kaliteli derecede ilişki bulunuyorsa, üyelerin yüksek performans göstermeleri arasında pozitif bir ilişki olduğu iddia edilmektedir. Üyelerin liderle olan niteliksel etkileşimi sayesinde, işlerine daha fazla dahil olabildiklerinden bahsedilmektedir (Breevart ve ark., 2015).

Lider-üye etkileşimi sayesinde üyelerin moral ve motivasyon düzeyinin araştırılması sonucuna göre, yüksek derecede lider-üye etkileşimine sahip olan üyelerin moral ve motivasyonlarının yüksek olduğu saptanmaktadır. Liderler, iyi bir etkileşim içinde oldukları üyelere daha fazla destek ve yetki veren kişiler olarak görülebilmektedir. Sosyal Değişim Teorisi bağlamında, üyelerin liderden aldıkları daha fazla desteğe karşılık olarak gösterdikleri ek davranışlar sergiledikleri, yani rol ötesinde davranışlar sergiledikleri ifade edilmektedir. Liderle kaliteli yüksek etkileşim içerisine girerek, üyeler örneğin ait oldukları kurumun başarısına daha çok bağlıdırlar ve kaliteli etkileşimler geliştirmek için diğer üyelere daha fazla zaman ve enerji harcamaya istekli ve hazır olmaktadır (Klein ve Kim, 1998).

Sınırlı zaman ve kaynaklar sebebiyle, liderin çeşitli şekillerde daha yakın ve daha pratik bulunduğu bir grup üye oluşturması muhtemel bir durum olmaktadır (Chen, Lam ve Zhong, 2010). Bu sınırlı kaynaklara giden yolun liderin yakın çevresinden geçtiğini anlayan üyeler, beklentilerini aşan sonuçlarla liderin güvenini kazanmaya çalışmaktadırlar. Liderin yaptığı işin, lider ile kendisi arasındaki etkileşimin kalitesini arttırdığını söylemek mümkün olmaktadır.

Destek, bilgi ve kaynak alışverişi, üyelerin liderden aldıkları geri bildirim gibi yapıcı davranışlar, üyeler arasında daha çok çalışma azmine iterek görev ve sorumluluklarını yerine getirmek amacıyla daha iyi performans göstermelerini sağlamaktadır (Martin ve ark., 2015). Kısacası, liderin üyelere harcadığı yatırım, üyeler açısından sorumluluk hissederek minnet duygusu içinde liderlerine bunun karşılığını ödeme hissine kapılmalarına neden olmaktadır.

Graen ve Cashman'a (1975) göre, liderin üyelere sunduğu bu ek özellikler, üyelerin üretkenliğini etkilemektedir. Sonuç olarak, üyeler, liderin üyelere yaptığı yatırımın bir ödülü olarak artan getirilerle yanıt vermektedir (Breevart ve ark., 2015).

### **2.2.8. Lider Üye Etkileşimini Etkileyen Örgütsel Unsurlar**

Liderler, örgütte farklı boyutlarda birçok farklı ekipte çalışır ve onlara liderlik etmektedirler. Sınırlı sayıda katılımcıya sahip grupların izleme, kontrol etme ve yönetme için büyük gruplara göre daha fazla zamana ihtiyacı olmaktadır. Liderlik zamanının kısıtlı olması nedeniyle, liderlerin büyük ekiplerle yeterince etkileşim içinde olmadıkları hissine kapılmaları mümkündür (Schyns ve ark., 2005). Muhtemelen örgütlerdeki grupların her biri, benzer inanç veya düşünceye sahip kişilerle bir araya gelerek oluşturacakları konusunda liderden farklı beklenti içine girmektedir.

Liderin sorumluluğu altında olan üye sayılarının artmasıyla birlikte yapması gereken iş hacminde de artış görülmektedir. Bu durumda liderlerin üyelerle geliştirmesi gereken ilişkiler neticesinde, üyelerin liderden beklentilerinin karşılanması doğrultusunda, üyelerin mesleki açıdan kendilerini gerçekleştirmek için eğitim fırsatlarından yararlanma, danışmanlık, geri bildirim gibi geliştirici lider ilgisi liderin üzerinde iş yükü oluşturmaktadır. Artan iş yükü nedeniyle liderler, ihtiyaçların artmasıyla hiçbir üyenin ihtiyacını karşılayamayabilirler. Bu nedenle liderler, zaman ve kaynaklar açısından yeterli memnuniyeti sağlamak için üyelerden oluşan ekip ile yakın iş birliği içinde çalışmaktadırlar.

### **2.2.9. Lider-Üye Etkileşiminin Kalitesi ile İlişkili Bireysel ve Örgütsel Değişkenler**

Örgüt açısından ve birey açısından lider ve üyeler arasındaki olumlu iletişim, çalışma koşullarında ve çalışan hayatında birçok olumlu etkiye sahiptir. Lider-üye etkileşimi sadece üyenin olumlu katkısının ötesinde birçok alanda da ilişkilidir. Bunlar, üyelerin yüksek performans göstermesi, örgütsel bağlılığın artması, liderlik memnuniyetinin yükselmesi, çalışanın daha yetkin hale gelmesi, rol çatışması ve işten istifa etme oranlarının azalması gibi durumlara doğrudan etki etmektedir (Gerstner ve Day, 1997).

Araştırmalara bakıldığında, kaliteli lider-üye etkileşiminin yönetime katkısı konusunda çok az araştırma yapılmış olmasına rağmen, lider ile üyeler arasındaki olumlu tutumun stresin azalmasına ve refahın artmasına yol açtığına inanılmaktadır (Breukelen ve ark., 2006). İş verimliliği liderleri etkilediği gibi lider ve üye etkileşimine de olumlu katkıda bulunmaktadır (Brower ve ark., 2000). İşteki yüksek performansları nedeniyle liderin desteğini ve güvenini hak eden üyeler, lider tarafından adanmış bir ekip olarak kabul edilebilmektedir. Ancak liderden destek isteyen üyelerin ve liderin vereceği kaynakların, işte verimliliği artırmak için liderin yakın çevresine yerleştirilmesini isteyecekleri varsayılabilmektedir.

İç ekip üyelerinin davranışları daha işbirlikçi ve destekleyici olmaya yöneliktir. Ekip dışı çalışanlar ise, diğer çalışanlarla yalnızca işlerinin gerektirdiği ölçüde etkileşime girerler ve rollerinin gerektirdiğinden fazlasını yapamadıklarını ifade ederler (Lee, 1997).

İç ekip içinde lider ve iç ekip arasındaki karşılıklı etkileşim sayesinde daha dürüst ve samimi iletişim kurularak, çalışanlar istedikleri kaynaklara daha kolay erişim sağlarlar ve bu durum üyelerden beklenenden daha fazla performans göstermelerini sağlayarak iç ekip çalışanların bu hali davranışsal rol teorileri ile açıklığa kavuşur. Lider ve üye arasındaki yakın etkileşim, performansı ve iş doyumunu artırır (Gerstner ve Day, 1997).

Dış ekip üyeleri ise kariyerlerini geliştirme ve inşa etme fırsatlarından uzak kalabilirler. Dış ekip üyeleri liderle iletişim kurmada daha az başarılı olduklarından ve daha az kaynak ve destek aldıklarından dolayı iş doyumunu, işten istifa etme isteği, örgüte bağlılığın azalması gibi durumlarla karşılaşabilirler (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001).

Lider ve üyeler arasındaki olumlu etkileşimden kaynaklı olarak, liderler ve üyeler arasında karşılıklı güven ve sadakat duygusu oluşur ve üyeler, şirkete iş sözleşmesinde belirtilenden daha fazlasını sunmaya teşvik edilirler. Zayıf lider-üye etkileşimi, üyenin beklendiği gibi davrandığında ancak daha fazla katkıda bulunmaya kendini mecbur hissetmediği durumlarda ortaya çıkar (Brower ve ark., 2000).

### **2.2.10. Lider-Üye Etkileşimi ile İlgili Çalışmalar**

Ordun ve Aktaş (2014) tarafından yapılan araştırmada, "Lider-üye etkileşimi faktörlerinin liderler ve astlar tarafından karşılıklı algılanması" konusu ele alınmıştır. Araştırma, lider-üye etkileşimi modelinde karşılıklı güvenin önemine vurgu yapmaktadır. Üyeler, liderleri için ek sorumluluklar ve iş yükü almaya isteklidir ve bunun karşılığında liderler, üyelerini olağan iş tanımlarının ötesinde destekler ve ödüllendirir. Araştırma, liderler ve üyeler arasındaki fedakarlık düzeyini ortaklaşa analiz etmenin önemine dikkat çekmektedir. Ayrıca, iç ve dış ekip üyeleri arasındaki farkların incelendiği çalışmada, dört faktör (etki, katkı, sadakat ve profesyonel saygı) kullanılarak liderlerin astlarını ve üyelerin liderlerini algıladıkları grup içi ve dışındaki farklılıklar analiz edilmektedir. Elde edilen sonuçlar, liderler ve astlar arasında algılanan etkileşim parametreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Alev (2020) tarafından gerçekleştirilen araştırmada ise "Okullarda Örgütsel Sinizmin Yordayıcısı Olarak Lider-Üye Etkileşimi" konusu ele alınmıştır. Araştırma, Gaziantep'in Şahinbey bölgesinde görev yapan 363 ortaokul öğretmeni üzerinde yürütülmüştür. Analiz sonuçlarına göre, lider-üye etkileşimi ile örgütsel sinizm arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre, genel ve duygusal yönlerin, mesleki saygının ve lider-üye etkileşiminin örgütsel sinizmi olumsuz yönde yordadığı görülmüştür. Araştırma, öğretmenler ve okul yönetimi arasındaki temasların örgütsel sinizmin azalmasını sağladığını ve bu nedenle güven ilişkisinin önemli olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca, öğretmenlerin mesleki rollerine cevap vermeleri, eğitimi geliştirmeye yönelik faaliyetlerde bulunmaları, yöneticiler ve meslektaşları ile güven, saygı ve sadakat ilişkileri kurmalarının önemli olduğu belirtilmektedir.

### **2.2.11. Lider-Üye Etkileşimi ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Çalışmalar**

Şahin (2011), "Lider-Üye Etkileşimi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi" başlıklı çalışmasında lider ve üye etkileşimi ile işten

ayrılma niyeti arasındaki ilişkide cinsiyetin rolünü ele almıştır. Çalışmanın amacı, bu ilişkiyi belirlemek ve cinsiyetin bu ilişki üzerindeki etkisini araştırmaktır. Analiz sonuçları, liderle etkileşim ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca cinsiyetler ve lider ile katılımcı arasındaki etkileşimin işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir etkisi olduğu belirtilmiştir. Bu çalışma, lider ve üye etkileşimi ile cinsiyetin işten ayrılma niyeti üzerinde birleşik bir etkiye sahip olduğunu ve bu ilişkinin kadınlar için erkeklere göre daha güçlü olduğunu ortaya koymuştur. Sonuç olarak, işten ayrılma niyetini anlamak için toplumsal cinsiyet etkileşimlerinin ve sosyal yönetimin dikkate alınması gerektiği vurgulanmıştır.

Öztürk ve Eryeşil (2016) ise "Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Destek Algılarının Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi" konulu çalışmalarında lider-üye etkileşimi, algılanan örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Araştırma, Konya'daki bir tıp merkezinde görev yapan 134 doktor üzerinde gerçekleştirilmiştir. Temel amacı, doktorların liderleri ile olan etkileşimi, algılanan örgütsel destek ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemektir. Yapılan analizler sonucunda, yöneticiler arasındaki etkileşim ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgular, lider-üye etkileşimi ve algılanan örgütsel destek algılarının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini vurgulamaktadır.

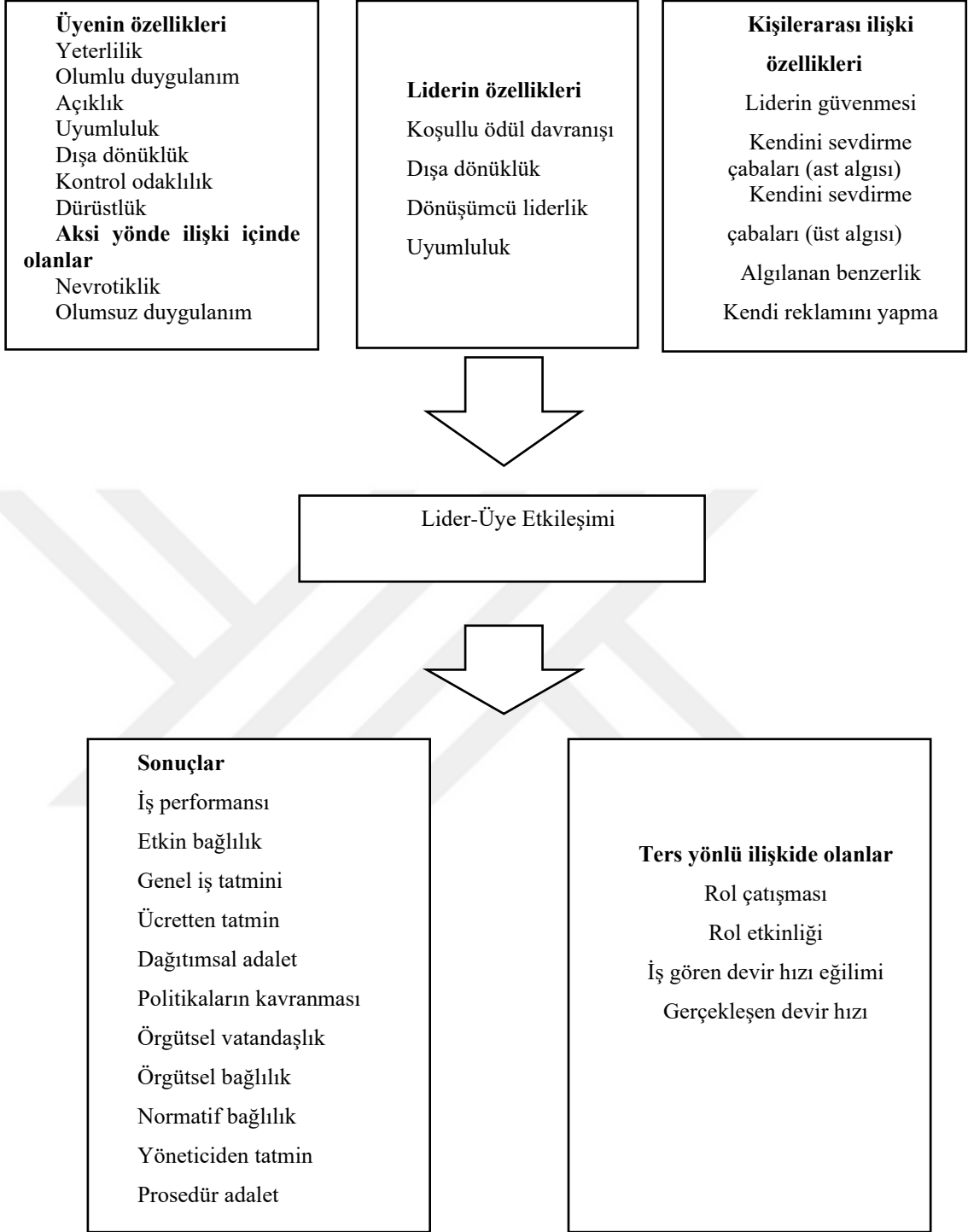
### **2.2.12. Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Sonuçları**

Lider-üye etkileşim teorisi, liderler ve astlar arasındaki ilişkilerin nasıl geliştiğini açıklamak için kullanılan bir yönetim teorisidir. Bu teoriye göre, yüksek kaliteli bir lider-üye etkileşiminde, liderler ve üyeler birbirlerine destek, dikkat, geri bildirim ve sadakat gibi birçok avantaj sağlarlar. Lider-üye etkileşiminin algılanan kalitesinin yüksek olması, iş doyumu, yetkilendirme, görev tamamlama ve yaratıcılık gibi birçok alanda olumlu sonuçlar doğurabilir.

Ancak lider-üye etkileşimi konusunda az sayıda çalışma emsallerin ortaya çıkarılmasına odaklanmıştır. Bu çalışmalar genellikle lider-üye ilişkisindeki bireysel farklılıkları incelemekte ve liderlik etkileşimini etkileyen faktörleri araştırmaktadır.

Örneğin, Sears ve Holmwall (2009) liderler ve astlar arasındaki duygusal zeka seviyelerinin lider-üye etkileşiminin kalitesini etkilediğini göstermiştir. Benzer şekilde, Dulebon ve arkadaşları (2012) lider-üye ilişkisini etkileyen faktörleri ve lider-üye etkileşimini inceleyerek belirli özelliklerin bu ilişki üzerindeki etkisini doğrulamışlardır.

Bu çalışmaların sonuçlarına dayanarak, lider-üye etkileşiminin faktörleri ve sonuçları özetlenmiştir. Liderlerin ve üyelerin davranışları, liderler ve üyeler arasındaki etkileşime olan ilgilerine göre yorumlanmaktadır. Bu da lider-üye etkileşiminin bir organizasyonun işleyişinin temelini oluşturduğunu göstermektedir (Dulebohn ve diğerleri, 2007).



**Şekil 2.13** Lider-Üye etkileşimi Öncülleri ve Sonuçları

Dulebohn ve arkadaşlarının (2017) yaptığı meta-analiz, lider-üye etkileşimi ile çalışanların duygusal durumu ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemiştir.

Meta-analiz sonuçlarına göre, lider-üye etkileşimi ile yetenek, rahatlık, dürüstlük, dışa dönüklük, şeffaflık, uyumluluk gibi olumlu duygular ve misyon arasında olumlu ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca, lider ve üye etkileşiminde duygulanımın ve nevrozluğun olumsuz ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Meta-analizde ayrıca, liderin kişilik özellikleri ile lider-üye etkileşimi arasında genel olarak olumlu bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Ancak, kararlılık dışındaki kişilik özellikleri için tüm değişkenlerin lider-üye etkileşimi arasında pozitif korelasyon gösterdiği bulunmuştur.

Bu çalışma ayrıca lider-üye etkileşiminin başarılı bir şekilde uygulanması için liderin işi olduğunu vurgulamaktadır. Yani, liderin ilişkileri kurma ve etkileşimde bulunma sürecinde aktif bir rol oynaması gerekmektedir.

Araştırmanın önemli bir bulgusu, lider-üye etkileşimi ile ilişkilendirilen çeşitli sonuçların, iş değişikliklerini, belirsizliği ve rol çatışmalarını azalttığı ve algı ve tutum etkilerini artırdığıdır. Bu da lider-üye etkileşiminin çalışanların iş tatmini ve iş yerindeki performanslarını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

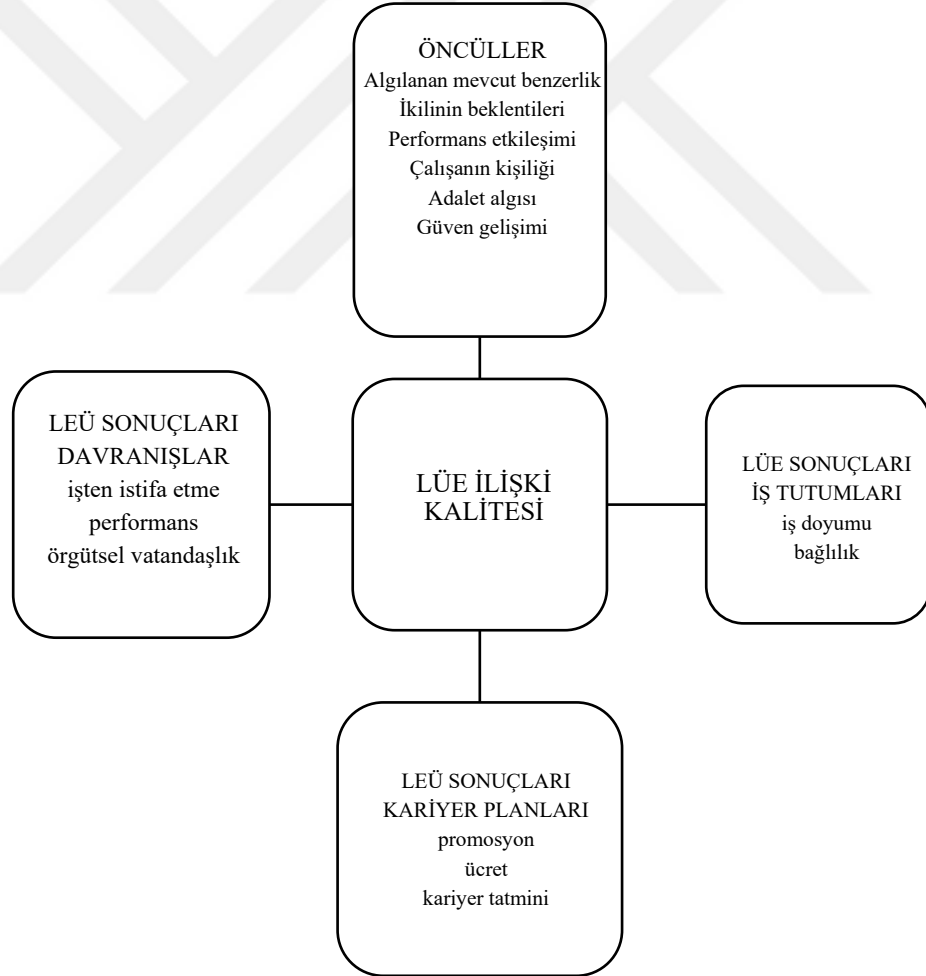
### **2.2.13. Lider-Üye Etkileşiminin Öncülleri ve Sonuçları**

Günümüzde, birçok örgüt, hiyerarşik yapılarını ortadan kaldırmaya yönelik çabalarına rağmen bu hedefe ulaşmakta zorlanmaktadır. Hiyerarşik bir yapıda, yöneticiler, kaynak, enerji ve zaman kısıtlamaları nedeniyle tüm çalışanlarla eşit ve etkili ilişkiler kuramayabilirler. Bu nedenle, lider-üye etkileşimi kuramları, liderlerin davranışlarını anlamak ve sonuçlarını değerlendirmek için önemli bir rol oynamaktadır. Bu kuramlar, liderlerin örgütsel hedeflere daha etkili bir şekilde ulaşmalarını sağlamak için iş ekibini daha güvenilir ve verimli hale getirmenin önemini vurgular (Yu ve Liang, 2004).

Bu kuramlara göre, liderlerin kaynakları daha etkili bir şekilde yönetmeleri ve çalışanlarını daha iyi motive etmeleri için küçük ve güvenilir bir çalışma ekibi oluşturmak daha faydalıdır. İç ekip adı verilen bu grup, liderlerine ve örgütlerine bağlı,

sadık ve iş doyumunu yüksek üyelere oluşurken, dış ekip üyeleri lider ve örgüte bağlılık düzeyi düşük, performansı zayıf ve kaynaklara daha fazla bağımlı çalışanlardır (Murphy ve ark., 2003)

Astların üyelerle kurduğu ilişkiler, farklı tutum ve tepkilere yol açabilir. Bu ilişkilerin niteliği, lider-üye etkileşimi ve örgüt içi dinamikler üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Erdoğan ve Bauner (2015) tarafından yapılan incelemeler, lider-üye etkileşimi kavramının öncülleri ve sonuçlarını belirlemiştir. Bu kavramlar, aşağıda kısaca özetlenmektedir.



Şekil 2.14 LÜE'nin Öncüllerinin ve Sonuçlarının Özeti

Lider-üye teorisindeki yapılan araştırmalar, Lider-üye birçok örgütsel değişkenle ilişkili olduğunu ve etkilediğini göstermektedir. Yerli ve yabancı literatürde yer alan bu çalışmalardan bazıları aşağıdaki gibidir.

Deluga (1994), farklı kurumlardan yönetici ve çalışandan bir anket yöntemi kullanarak toplanan verileri kullanarak lider ve üye etkileşimi kalitesi, örgütsel vatandaşlık, eşitlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Araştırma sonucunda, lider ve üye etkileşimi kalitesi ile kuruluşların örgütsel vatandaşlık davranışları arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Gomez ve Rosen (2001) yaptıkları çalışmalarda on üç farklı örgütte çalışan 128 lider-üye üzerinde yaptıkları çalışmada lider ve üye etkileşimi lidere güven ve çalışan özerkliği arasındaki aracı rolünü incelemektedir. Bulgulara göre, yöneticilerin kalitesine olan güveni ile lider ve üye etkileşimi arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunurken, lider ve üye etkileşimi kalitesi ile çalışanların yetkilendirilmesi arasında da anlamlı ve olumlu bağ olduğu saptanmaktadır.

Çetin ve arkadaşları (2012) öğretmenler üzerinde yaptıkları çalışmada lider ve üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık tutumları arasındaki ilişkiyi odaklanarak bu tutum üzerinde inceleme yapmaktadır. Çalışmalarının sonucunda, lider ve üye etkileşimi kalitesi ile okul liderlerinin ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu bulduklarından bahsedilmektedir.

Aslan ve Özata'nın (2009)'da farklı beş örgütte çalışan ve orta ölçekli işletmede 136 çalışanla yaptığı araştırmaya benzer şekilde, bir çalışmanın ardından örgütsel güven ve çalışan özerkliği arasındaki ilişkide lider ve üye etkileşimi fazla olan çalışanlarda örgütsel bağlılığın fazla olduğu ifade edilmektedir. Yüksek düzeyde lider ve üye etkileşimi güveni yüksek olduğu ifade edilmektedir. Bununla birlikte, çalışanların kendileri tarafından bildirilen performans ile lider ve üye etkileşimi arasında da olumlu bir bağ kurulduğu ifade edilmektedir. Bu, işine değer veren bir çalışanın, işverenle de iyi bir ilişkisi olduğu anlamına gelmektedir. Sonuç olarak, araştırmalar lider ve üye etkileşimi güven ve kurumsal performans üzerinde artan bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

## 2.3. İŞ-AİLE ÇATIŞMASI

### 2.3.1. İş-Aile Çatışması Kavramı

Her iki cinsiyet için, örgüt ve aile yaşamı, insan davranışı üzerinde önemli bir etkiye sahip olan iki ana kurum olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda hem erkeklerin hem de kadınların önemli bir etkisi olduğu kabul edilmektedir (Mortimer, Shanahan, ve Ryu, 1986; Zedeck ve Mosier, 1990; Frone, Russell, ve Cooper, 1992a). Ancak sektörlerin rol beklentilerinin uyumsuz olması, iş ve aile arasında çatışmalara yol açabilmektedir. Genel rol beklentileri, belirli bir rolle ilgili sorumlulukları, gereksinimleri, görevleri, yükümlülükleri ve talepleri içermektedir (Netemeyer, Boles, ve McMurrian, 1996). Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, ve Rosenthal (1964) tarafından rol çatışması, "bir kurumdaki üyeliğe ilişkin rol baskılarının, diğer gruplardaki üyeliğe bağlı baskılarla çelişmesi sonucu ortaya çıkan çatışma" olarak ifade edilmektedir (Netemeyer et al., 1996). İş-aile ilişkilerini açıklamada, karşılıklı rol çatışması "iş-aile çatışması" ve "aile-iş çatışması" kavramları ile anlaşılmaktadır.

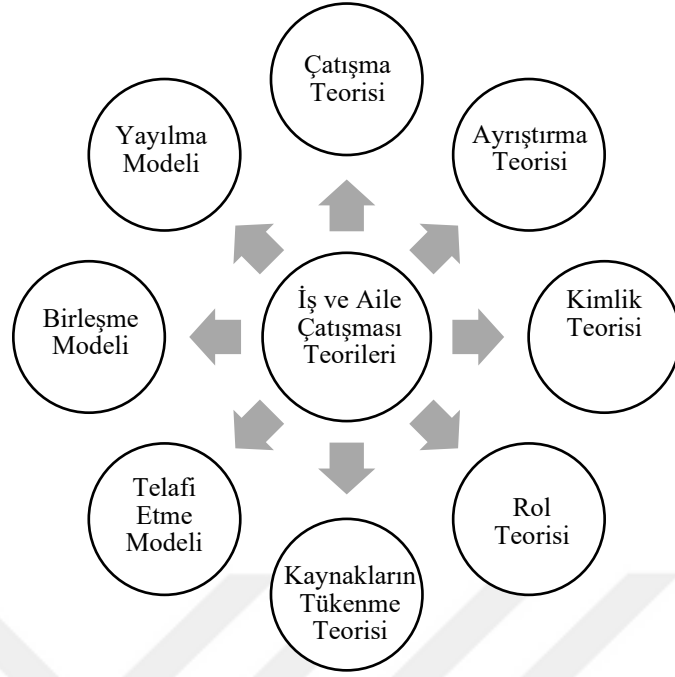
Greenhaus ve Beutell (1985), iş ve aile yaşamından kaynaklanan baskıların birbiriyle uyumsuz hale gelmesi sonucu bireylerin farklı rolleri arasında yaşanan çatışmayı açıklarlar. Bu çatışma, işten kaynaklanan taleplerin, işe ayrılan zamanın ve işin yol açtığı stresin ailevi yükümlülükleri etkilemesi şeklinde iş-aile çatışması olarak ifade edilir. Öte yandan, aile-iş çatışması, aileden gelen beklentilerin, aile için harcanan zamanın ve aile kaynaklı stresin iş görevlerinin yerine getirilmesine engel oluşturduğu bir durum olarak tanımlanır. Netemeyer ve arkadaşları (1996) bu tanımlamaları destekler nitelikte iş-aile ve aile-iş çatışmalarını, karşılıklı rol çatışması olarak ele alırlar, bu çatışmaların hem iş hem de aile yaşantısına müdahale ettiğini vurgularlar.

Daha önce belirtildiği gibi, iş ve aile arasındaki çatışma, mesleki ve aile alanları arasındaki ilişkinin varlığını sürdürmektedir. Bir iş rolüne dahil olmak, bir aile rolüne dahil olmaktan daha zor hale gelirken, bir iş rolüne dahil olmak bir aile rolüne dahil olmayı zorlaştırmaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985; Frone, 2000). Küçük çocuklu annelerin, çift gelirli aileler ve bekar ve çocuğu olan kadın ve erkeklerin sayısı her geçen gün artmaktadır (Frone et al., 1992). İşgücündeki değişiklikler, insanların

değerlerinde de bir değişikliğe yol açmaktadır. Bu durum, iş ve özel yaşam arasındaki dengeye yeni bir vurgu yapılmasını gerektirmektedir (Hall, 1986; Zedeck ve Mosier, 1990). Literatür taramalarında genellikle aile ve iş arasındaki denge gibi durumlar, farklı kurumlar tarafından dikkate alınmaktadır. Bazı endüstriler, iş kurumlarından ve aileden bağımsız olarak ele alınmaktadır. Birini vurgulayarak diğerini görmezden gelmektedirler (Piotrkowski, 1978; Zedeck ve Mosier, 1990). Her konu, farklı disiplinler tarafından incelenirken, farklı bakış açılarını temsil etmekle birlikte alanı da bölmektedir. Diğer bir deyişle, sosyologlar daha çok aile sonuçlarıyla ilgilenirken, endüstriyel psikologlar daha çok iş/örgütsel sonuçlarla ilgilenmektedir (Allen et al., 2000). Bu bağlamda, aile ve meslek konusunda başka bir alandan nasıl etkilenen insanları daha iyi anlamak için bu alanların ortak bir bağlamda değerlendirilmesi gerekmektedir (Pleck, 1977).

### **2.3.2. İş ve Aile Arasındaki Etkileşime Yönelik Yaklaşım ve Kuramlar**

Crouter (1984)'e göre, karşılıklı iş ve aile alanlarının dinamik sistemler olduğunu gözlemlemiştir. Benzer şekilde, Kanter (1989) modern sanayi toplumlarında iş ve ailenin kendi bölgeleri, rolleri ve davranışları olan iki bağımsız dünya olarak düşünülemeyeceğini bulmuştur. Bunun bir örneği, endüstri analistlerinin bir aile yapısı olarak işin içeriğini örgütün ayrıntılı bir incelemesinde incelemeleri ve aile sosyologlarının sosyal sınıfı gelir ve mesleki statüye dayalı olarak aile sistemini açıklayarak tartışmalarıdır (Kanter, 1989). Araştırmada, iş ve aile sistemleri arasındaki bağlantıyı açıklamak için birçok model ve teori sunulmuştur. Gösterilen modeller, genellikle aile birimi yerine bireye odaklanır ve işin aile üzerinde veya daha az ölçüde aile üyelerinin çalışma yaşamı üzerinde belirli bir etkisi olduğunu göstermektedir (Zedeck ve Mosier, 1990).



Şekil 2.15 İş-Aile Çatışması Teori ve Modelleri

### 2.3.2.1. Rol teorisi

Rol teorisi, sosyal davranışın en önemli özelliklerinden birini ele almaktadır. İnsanlar, kimliklerine ve sosyal statülerine bağlı olarak farklı ve tahmin edilebilir şekilde davranmaktadırlar (Biddle, 1986). Kahn ve arkadaşları (1964) rol teorisinin, farklı insanların beklentilerinden kaynaklanan iş ve aile rollerinden ortaya çıktığını ifade etmektedirler. Beklentilerin, rollerin birincil kaynağı olduğunu, deneyimle kazanıldığını ve insanların kendi beklentilerinin farkında olduklarını iddia etmektedirler. Bu hipoteze göre, rol teorisi sosyal bir pencereden bakıldığında, bireylerin bilinçli ve düşünceli olduğunu öne sürmektedir (Biddle, 1986). Farklı sorumlulukları olan bireylerin rol teorisine göre birden çok rol ilişkisi bulunması ve rollerin birden fazla unsurdan kaynaklanarak birbiriyle çatışması, rolden kaynaklı stresin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Goode, 1960).

### **2.3.2.2. Çatışma Teorisi**

İş ve ailenin varsayılan kesişimi açıklamak için birçok teori geliştirilmiş olmasına rağmen, iş-aile ve aile-iş çatışması kavramları, çatışma teorisine dayanmaktadır (Byron, 2005). Çatışma teorisi, literatürde 1960'ların başında sosyolojik araştırmalarda işlev kavramında bir tür alternatif ve rekabet olarak sıklıkla tartışılmıştır (Ritzer ve Ryan, 2010). Bu açıdan bakıldığında, çatışma teorisine göre, ortak çıkarları olan veya sınırlı kaynaklar için rekabet eden ve toplumsal yaşamın çekirdeğini oluşturan ve genellikle ekonomi ve güce dayalı olan bireyler/gruplar arasında çatışmalar ortaya çıktığından bahsedilmektedir. Aynı zamanda bazı kişi/grupların diğerlerine baskı yapmasına ve kaynak tahsisi hakkında farklı konuşma haklarına sahip olmasına neden olmaktadır (Ritzer ve Ryan, 2010).

### **2.3.2.3. Yayılma Modeli**

Staines (1980) meslekler ve aileler arasındaki ilişkiyi açıklamak için "yayılma" terimini önermiştir. Yayılma yaklaşımı, semptomların bir alandan diğerine aktarılmasının sonucu olarak, iki alan arasındaki benzerliği tanımlar ve incelenen alanlar arasında gözlemlenen olumlu bir korelasyona yol açar. Crouter (1984) iş ve aile arasındaki ilişkinin pedagojik ve psikolojik olmak üzere iki yönü içerdiğini belirtmiş, pedagojik genişlemenin, bireyin evde öğrendiği beceri, tutum ve bakış açısının iş gibi farklı alanlarda uygulanması olarak; psikolojik yayılmanın ise, aile yaşamının bireyin enerji seviyesi, dikkat süresi ve ruh halini etkileyerek bu etkilerin kişinin iş ortamına yansması olarak tanımlanmaktadır. Hanson ve arkadaşları (2006) yayılmanın olumlu veya olumsuz olabileceğini ifade etmişlerdir. Edwards ve Rothbard (2000), literatürde hangi yayılma türlerinin en çok tartışıldığını araştırmış ve bu türleri sınıflandırmıştır, her tür yayılmanın, özellikle yoksul aileler için, aile işlevselliğine benzer şekilde çalıştığını savunmuşlardır.

### **2.3.2.4. Telafi Etme Modeli**

Staines (1980) tarafından iş ve aile ilişkisini açıklamak için önerilen telafi edici yaklaşım, üçüncü ve son yaklaşımdır. Telafi modeli, iş ve aile arasındaki olumsuz ilişkiyi gösterir ve bir rolde eksik olan özelliklerin, başka bir rolde yerine konulmasıyla

ilgili olduğunu belirtir. Kando ve Summers (1971) telafi edici modeli iki kategoriye ayırır: tamamlayıcı ve tepkisel. Tamamlayıcı telafi, bireyin bir alanda karşılanmayan özerklik, ifade özgürlüğü ve katılım gibi ihtiyaçlarını başka bir alanda araması olarak tanımlanır. Tepkisel telafi ise, bireyin belirli bir alanda yaşadığı istenmeyen deneyimleri azaltmak için başka bir alana yönelmesi olarak açıklanır; zor işlerden sonra dinlenme isteği, bu duruma örnek olarak verilebilir.

### **2.3.2.5. Birleşme Modeli**

Bu model, kişilik ve genetik faktörler, sosyal ve kültürel faktörler, genel davranış kalıpları gibi iş-aile ilişkilerini etkileyebileceği düşünülen üçüncü değişkenleri ifade etmektedir (Edwards ve Rothbard, 2000). Örneğin, yüksek düzeyde iç kontrole sahip kişiler, kişisel ve profesyonel yaşamlarının birçok yönünü daha iyi kontrol edebilirler. Bu durum, onların işte ve evdeki stres kaynaklarına ilişkin benzer algılara sahip olmalarına neden olur (Kaiser et al., 2011). Birleşme modeli, difüzyon modeline benzer şekilde, aile ve iş arasındaki benzerlikleri açıklar; ancak, bu benzerliği atfettikleri kaynak farklıdır. Difüzyon modeli, iki sektör arasındaki benzerliği, bir sektörün diğer sektör üzerindeki etkisine bağlar (Edwards ve Rothbard, 2000).

### **2.3.2.6. Kaynakların Tükenmesi Modeli**

Zaman, dikkat ve enerji gibi sınırlı kişisel kaynakların bir alandan diğerine aktarılması üzerine kurulu olan kaynak çıkarma modeli, bir role tahsis edilen kaynakların artırılmasının, diğer rolde bulunan kaynakların azalmasına yol açtığını öne sürer (Edwards ve Rothbard, 2000; Michel ve Clark, 2011). Örneğin, bir çalışanın rolüyle ilgili belirsizlik, onu bu rolün beklentilerini karşılamak için daha fazla psikolojik kaynak kullanmaya yönlendirebilir. Bu durum, aile rolünün gerekliliklerini karşılamak için kullanılacak kaynakların azalmasına sebep olabilir (Michel et al., 2011).

### **2.3.2.7. Kimlik Teorisi**

Kimlik teorisi, insanların istedikleri kimliği yaratmak ve sürdürmek için çok zaman ve enerji harcadıklarını ve bu süreçte karşılaşılan engellerin, insanların kendilerini risk altında hissetmelerine ve benlik saygılarını etkileyebileceğine dayanır (Schlenker,

1987). Schlenker'e göre, bu engeller "insanların hedefleri ve kimlikleri üzerinde potansiyel etkileri olan faaliyetlerin engellenmesi veya kesintiye uğraması" şeklinde tanımlanabilir.

### **2.3.2.8. Ayrıştırma Teorisi**

Staines'in (1980) çalışmasında incelediği dokuz farklı grubun korelasyonu, iş ve aile arasındaki ilişkiyi açıklama konusunda üç farklı yaklaşımı ortaya koymuştur: olumlu, olumsuz ve sıfır. Literatürde bu yaklaşımlar bölümlendirme, telafi ve dağıtım olarak da adlandırılmaktadır. Bölümleme yöntemi, profesyonel ve aile alanları arasında ayırım yapılmasını ifade eder ve bu iki değişken arasında az veya hiç korelasyon olmadığını önerir (Staines, 1980).

### **2.3.3. İş-Aile Çatışması ile İlgili Etkenler**

Bireylerin sosyal ve çok yönlü varlıklar olması, onların birçok farklı etkenden olumlu veya olumsuz etkilenmelerine yol açar. Bu durum, iş ve aile arasındaki çatışmaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Literatürde bu çatışmayı etkileyen etkenler genellikle üç ana gruba ayrılmaktadır:

#### **2.3.3.1. Kişilik etkenleri**

Bireylerin çeşitli özelliklere sahip olmaları, olaylara farklı tepkiler vermelerine sebep olur. Bu özellikler, kişilik, yaş, cinsiyet ve medeni durum gibi faktörlerle şekillenir ve iş-aile çatışmasını etkileyebilir. Kişilik, bireyin kalıcı ve değişmeyen nitelikleri ile sosyal hayatta kazandığı alışkanlık ve davranışlar toplamıdır. Yaş ilerledikçe, iş ve aile arasındaki çatışma düzeyinin azaldığı görülür. Medeni durum, özellikle evlilik, bireyin sorumluluklarını ve rollerini artırır, bu da iş verimliliğini etkileyebilir. Cinsiyet, toplumsal roller ve sorumluluklar açısından kadın ve erkek arasında farklılıklar yaratır; erkekler genellikle maddi destekçi, kadınlar ise ev işleri ve çocuk bakımından sorumlu olarak görülür (Byron, 2005; Çetinkaya, 2011).

Kişilik, bireyin benzersiz ve değişmez özelliklerinin toplamı olarak tanımlanabilir. Bu, aynı zamanda, bireyin sosyal hayatta edindiği alışkanlıklar, davranışlar ve

yaklaşımların bir bütünü olarak da ifade edilebilir. Dolayısıyla, her bireyin olayları algılama şekli, verdiği tepkiler ve belirli durumlara olan yaklaşımı farklılık gösterir. Bu farklılıklar, bireyin iş ve aile hayatındaki çeşitli durumlar karşısında nasıl davranacağını da etkiler.

Yaş, iş-aile çatışmasını etkileyen bir başka önemli faktördür. Literatür, çalışan bireylerin yaşlarının artmasıyla birlikte iş ve aile arasındaki çatışma düzeyinin genel olarak azaldığını göstermektedir. Bu durum, yaşın, bireylerin iş ve aile yaşamındaki önceliklerini ve beklentilerini değiştirebileceği anlamına gelir.

Medeni durum, özellikle evlilik, bireyin hayatındaki rollerin ve sorumlulukların genişlemesi anlamına gelir. Evli bir birey, iş hayatındaki rollerinin yanı sıra, aile hayatında da önemli roller üstlenir. Bu durum, iş ve aile arasında çeşitli çatışmalara yol açabilir, çünkü bireyin her iki alandaki beklentileri ve sorumlulukları arasında denge kurması gerekmektedir.

Cinsiyet, toplumda kadın ve erkek arasındaki rollerin ve sorumlulukların farklılaşmasıyla doğrudan ilgilidir. Geleneksel olarak, erkekler maddi destek sağlayıcı olarak görülürken, kadınlar ev işleri ve çocuk bakımı ile ilgilenmekle sorumlu tutulmuşlardır. Bu toplumsal roller, iş ve aile hayatındaki dengeyi etkileyen önemli faktörler arasında yer alır.

Bu etmenlerin tümü, iş ve aile hayatı arasındaki dengeyi ve olası çatışmaları anlamada kritik öneme sahiptir. Byron (2005) ve Çetinkaya (2011) gibi çalışmalarda bu etmenlerin iş-aile çatışması üzerindeki etkileri detaylı bir şekilde incelenmiştir, bu da konunun karmaşıklığını ve çok boyutluluğunu göstermektedir.

### **2.3.3.2. Aileden Kaynaklanan Etkenler**

Çalışanların iş ve aile yaşamları arasındaki uyumsuzluk, çeşitli ev içi zorluklar ve aile rolleriyle ilgili ihtiyaçlar nedeniyle yaşamın diğer alanları üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Araştırmalar, aile dinamiklerinin ve evdeki çeşitli etmenlerin bireylerin profesyonel ve kişisel yaşamlarını nasıl etkileyebileceğini detaylı bir şekilde

inceler. Bu etmenler arasında, yeni doğan bir çocuğun varlığı, küçük çocukların bakımı, ebeveynlerin her ikisinin de çalışıyor olması, aile içi çatışmalar, eşin kişilik özellikleri ve desteğin eksikliği, evde bakıma ihtiyacı olan diğer aile bireylerinin bulunması gibi durumlar bulunmaktadır. Bu durumlar, çalışanların hem iş em de aile yaşamlarında çeşitli zorluklarla karşılaşmasına neden olabilir ve bu durumlar genel yaşam kalitesi üzerinde önemli etkilere sahip olabilir (Fırat, 2018). Bu tür aile etmenlerinin incelenmesi, iş-aile çatışmasını anlamak ve çözüm yolları geliştirmek için kritik önem taşımaktadır.

Çocuk sayısı ve yaşları, ebeveynlerin iş ve aile yaşamlarındaki rollerini büyük ölçüde etkiler. Çocuk bakımı, zaman, enerji ve sabır gerektiren sürekli bir sorumluluktur. Çocukların sayısının artması, ebeveynlerin onlara ayırması gereken zamanı artırarak, iş ve aile yaşamı arasında denge kurma çabalarını zorlaştırır. Ebeveynlerin her iki alanda da başarılı olabilmeleri için, çocuk sayısı ve yaşlarına bağlı ekstra sorumlulukları yönetmeleri gerekmektedir. (Özdevecioğlu ve Doruk, 2009; Fırat, 2018).

Çağımızda aile yapısındaki değişimler, çift gelirli ailelerin artışı ve kadınların iş gücüne katılımının yaygınlaşmasıyla dikkat çekmektedir. Geleneksel olarak erkeklerin maddi, kadınların ev içi sorumlulukları üstlenmesi değişerek, kadınlar da iş hayatında aktif rol almıştır. Bu durum, kadınların hem evde hem işte denge kurmaya çalışmalarına yol açmaktadır.

Yeni aile yapısı, çalışan ebeveynlerin iş ve aile yaşamı arasında çatışmalara neden olabilir. Her iki eşin de çalıştığı durumlarda, ev işleri ve çocuk bakımı paylaşımı zorluk yaratabilir. Eşler arasındaki destek ve iş birliği, ev içi stresin azaltılması için hayati önemdedir. Çift gelirli aile yapısının ekonomik faydaları ve zorlukları, modern toplumların önemli bir konusu olarak kabul edilmektedir. (Fırat, 2018).

Aile içinde bakıma muhtaç üyelerin bulunması, çalışan bireyler üzerinde önemli bir yük oluşturur ve iş-aile dengesini zorlaştırır. Yaşlı aile bireyleri veya sağlık sorunları olan kişilerin bakımı, çocuk bakımı ile benzer düzeyde zaman, enerji ve psikolojik kaynak gerektirir. Bu ekstra sorumluluklar, çalışanların profesyonel ve kişisel rollerini dengelemesini zorlaştırır ve rol çatışmasına neden olabilir. Sonuç olarak, aile yapısı ve

dinamikleri, çalışan bireylerin yaşam kalitesi ve genel refahı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. (Fırat, 2018).

### 2.3.3.3. İş ve Örgütsel Erkenler

Çalışma hayatı, bireylere maddi kazanç, statü, sosyal güvence ve toplumsal ilişkiler gibi değerli fırsatlar sunar. İnsanlar bu fırsatlarla istedikleri yaşam tarzına ulaşmayı ve topluma katkı sağlamayı hedefler. Ancak uzun ve düzensiz çalışma saatleri, yetersiz lider desteği ve stresli ortamlar, iş-aile çatışmasına yol açabilir, bu da bireylerin iş ve aile rollerini dengeleme çabalarını zorlaştırır.

Çalışma saatleri, iş ve aile arasındaki çatışmanın başlıca nedenidir. Uzun çalışma saatleri, bireylerin ailelerine yeterince zaman ayıramamalarına sebep olur. Yöneticilerin tutumu da bu çatışmayı etkileyebilir; destekleyici ve anlayışlı yöneticiler, çalışanların iş ve aile dengesini daha iyi kurmalarına yardımcı olur. Üst düzey destek alan çalışanlar, işlerine daha bağlı hisseder ve iş doyumları artar, bu da iş yerindeki pozitif atmosferin aile hayatına olumlu yansımaları sağlar. (Çakır, 2008; Hasyurt, 2017).

Yöneticilerin tutumu, iş yerindeki atmosferi ve çalışan motivasyonunu büyük ölçüde etkiler. Destekleyici ve anlayışlı yöneticiler, çalışanların iş bağlılığını ve iş doyumunu artırır. Bu destek, çalışanların değerli ve saygı duyulduğunu hissetmelerini sağlar, görevlerini özenle yerine getirmelerine olanak tanır. Çalışanların işe bağlılığı ve iş doyumunu, yöneticilere olan güvenleri ile doğrudan ilişkilidir. İyi liderlik, çalışanların işlerine adanmasını ve motive olmalarını teşvik eder, bu da bireysel ve kurumsal başarı için kritiktir. (Hasyurt, 2017).

Stres altındaki çalışanlar, iş yerindeki baskıyı eve taşıyarak aile ilişkilerinde gerilim ve çatışmalara neden olabilir. Bu durum, çocuklar ve eş üzerinde olumsuz etki yaratarak evdeki sorumlulukların ihmal edilmesine yol açabilir. İş yerindeki stres, iş ve aile yaşamı arasında rol çatışmasına neden olur ve bireyin her iki alanda da görevlerini yerine getirmesini zorlaştırır. Bu nedenle, iş yerlerinde stres yönetimi ve çalışan refahına odaklanmak hayati önem taşır. Stresle başa çıkma becerilerini geliştirecek

kaynakların sağlanması, iş-aile dengesinin korunmasında kritik bir rol oynar.  
(Çetinkaya, 2011).

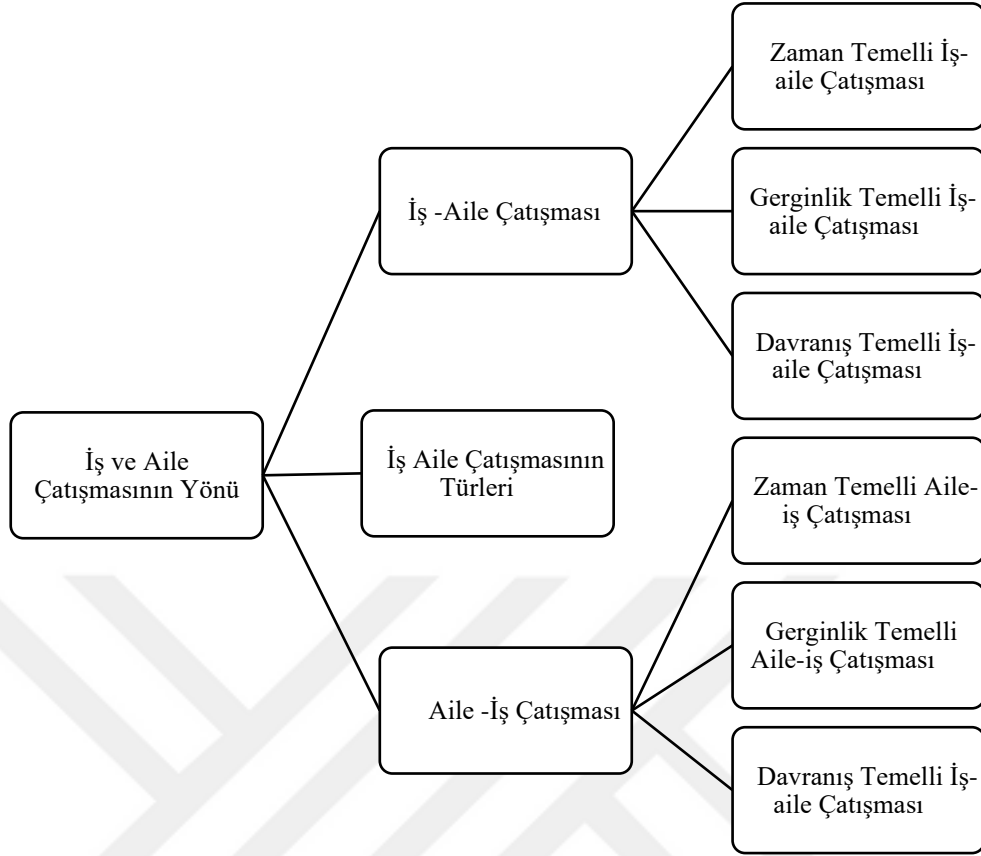


### 2.3.4. İş-Aile Çatışmasının Türleri

Greenhaus ve Beutell (1985) tarafından yapılan çalışma, iş-aile çatışmasının ana bileşenlerini rollerin davranışsal ihtiyaçları, bir rol için gereken zaman ve bir rolün yarattığı yoğunluk olarak belirlemiştir. Bu, iş ve aile rolleri arasında zaman, enerji ve dikkat gibi sınırlı kaynakların nasıl paylaşıldığına dair bir çerçeve sunar. Netemeyer ve arkadaşları (1996) tarafından yapılan çalışmalar da bu temel bileşenlerin iş-aile çatışmasının merkezinde olduğunu doğrular niteliktedir.

Daha ileri giderek, herhangi bir iş-aile çatışmasının, sadece stres ve davranışsal çatışma açısından değil, aynı zamanda bu çatışmanın iki yönlü doğası açısından da ele alınması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu iki yönlülük, çatışmanın hem işten aileye hem de aileden işe doğru nasıl etki ettiğini ifade eder.

Gutek ve arkadaşları (1990) ile Carlson ve arkadaşları (2000) tarafından yapılan çalışmalar, iş ve aile arasındaki çatışmaların altı boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu altı boyut, işten aileye ve aileden işe doğru olan çatışmaları, her birinin zaman, yoğunluk ve davranışsal ihtiyaçlar boyutları ile birlikte ele alır. Bu çerçeve, iş ve aile rollerinin nasıl iç içe geçtiğini ve birbirini nasıl etkileyebileceğini detaylı bir şekilde anlamamıza olanak tanır.



Şekil 2.16 İş-Yaşam Çatışma Türleri

Şekildeki Gutek ve arkadaşlarının (1990) çalışmalarında stresin ve davranış kaynaklı iş-aile çatışma türlerinin hem iş hem aile olmak üzere iki yönlü olduğundan bahsederek “dolayısıyla söz konusu üç iş-aile çatışma türü ve aile ve iş olmak üzere iki yön birleştiğinde altı boyutlu iş-aile çatışma türünün ortaya çıktığını savunmaktadırlar: zaman temelli iş-aile çatışması, zaman temelli aile-iş çatışması, gerginlik temelli iş-aile çatışması, gerginlik temelli aile-iş çatışması, davranış temelli iş-aile çatışması, davranış temelli aile-iş çatışması” olarak saptamaktadırlar.

#### 2.3.4.1. Zaman Temelli Çatışma

Bir kişinin günlük yaşamında çeşitli roller üstlenmesi ve bu rollerin her birinin kendine özgü gereksinimleri, yükümlülükleri, beklentileri ve görevleri olması, zamanın nasıl yönetildiğine bağlı olarak çatışmalara yol açabilir. Netemeyer ve arkadaşları (1996), roller arasındaki bu tür çatışmaları tanımlarken, bireylerin bu rolleri yerine getirmek için ayırmaları gereken zamanın kısıtlı olmasının etkilerine dikkat çekerler.

Özellikle, zamana dayalı çatışma, bir bireyin bir rol için ayırdığı zamanın, diğer rollerinin gereksinimlerini karşılamak için kullanılamaması durumunda ortaya çıkar.

Greenhaus ve Beutell (1985), zamana dayalı çatışmanın, iş ve aile rolleri arasında sık sık görülen bir sorun olduğunu belirtirler. Uzun çalışma saatleri ve mesailer, çalışanların ailelerine ve kişisel yaşamlarına yeterli zaman ayıramamalarına neden olabilir. Bu durum, iş ve aile yaşamı arasında bir denge kurulmasını zorlaştırır ve bireylerin her iki alandaki rollerini etkin bir şekilde yerine getirmelerini engelleyebilir. Dolayısıyla, iş-aile çatışmasını azaltmak ve daha sağlıklı bir iş-aile dengesi sağlamak için, bireylerin ve organizasyonların, zaman yönetimi ve roller arasındaki önceliklendirme konusunda bilinçli kararlar alması gerekmektedir. Bu, bireylerin iş ve aile hayatlarından aldıkları tatmini artırabilir ve stres düzeylerini azaltabilir.

#### **2.3.4.2. Davranış Temelli Çatışma**

Davranışsal çatışma, bir bireyin farklı rolleri arasında davranışsal beklentiler çakıştığında ortaya çıkar. Greenhaus ve Beutell (1985) bu tür çatışmayı, bir rol için gereken davranışın, diğer bir rolün beklentileriyle uyuşmaması ve bireyin bu farklı beklentiler arasında uyum sağlayamaması durumu olarak tanımlarlar. Bu durum, bireyin iş ve aile yaşamı arasındaki dengelyi sağlamada zorluklar yaşamasına sebep olabilir.

#### **2.3.4.3. Gerginlik Temelli Çatışma**

Gerginlik temelli çatışma, bir rolle ilişkili gerilim ve stresin, bireyin diğer rollerindeki yükümlülükleri yerine getirmesini zorlaştırdığı durumları ifade eder. Greenhaus ve Beutell (1985) tarafından tanımlanan bu çatışma türü, iş veya aile yaşamından kaynaklanan stresin, diğer alanlardaki performans ve yükümlülükleri olumsuz etkilemesi durumunda ortaya çıkar. Özellikle, iş yerinde yaşanan stres ve gerilim, bireyin ailevi sorumluluklarını yerine getirme kapasitesini düşürebilir. Bu, işten kaynaklanan rahatsızlık ve stresin, bireyin aile yaşamındaki rollerini etkin bir şekilde yerine getirmesini engelleyebileceği anlamına gelir.

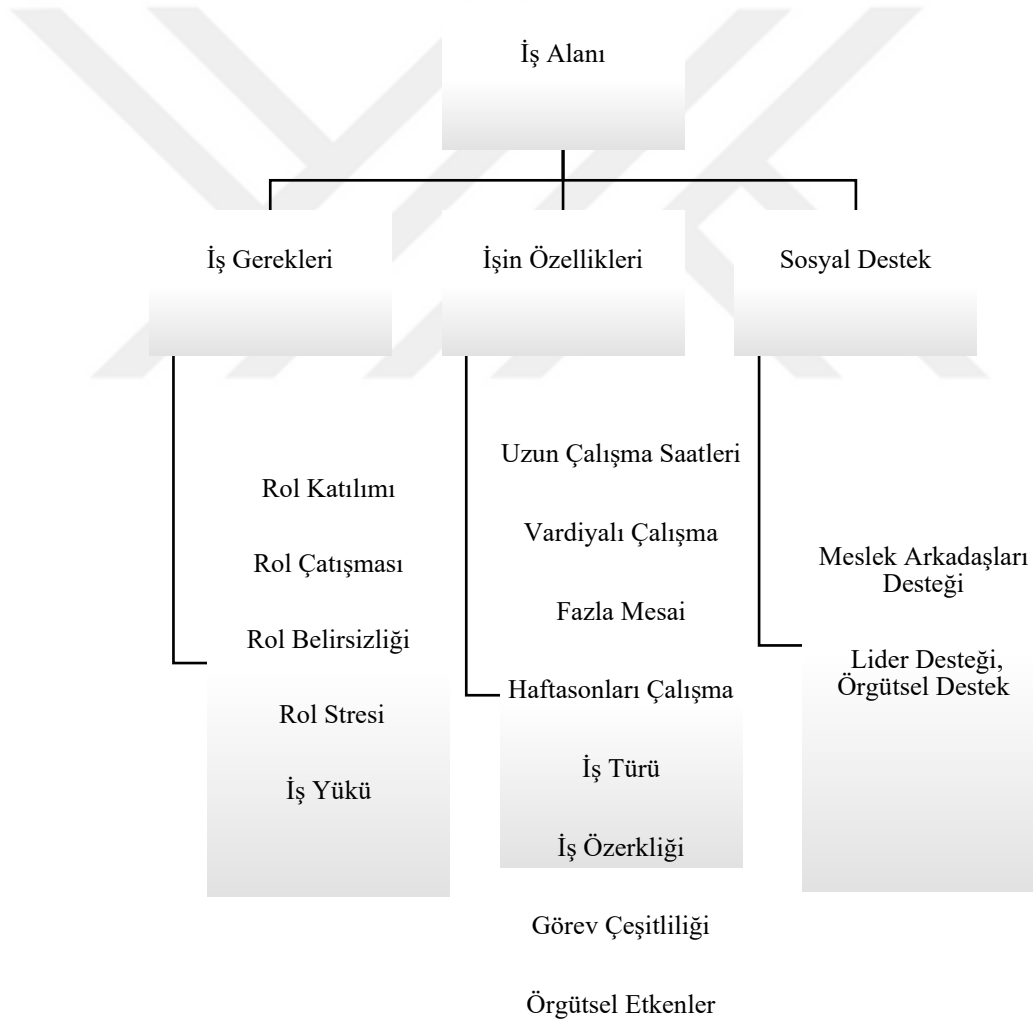
Netemeyer ve arkadaşları (1996), iş-aile çatışmasını tanımlarken, işin sebep olduğu gerginlik ve taleplerin, aile ile ilgili sorumlulukların yerine getirilmesine engel olduğu

durumları iş-aile çatışması olarak nitelendirirken, aile yaşamının sebep olduğu gerginlik ve taleplerin iş ile ilgili sorumlulukların yerine getirilmesini zorlaştırdığı durumları ise aile-iş çatışması olarak tanımlar. Bu tanımlama, gerginlik temelli çatışmanın iş ve aile arasındaki çift yönlü etkileşimi vurgular. Bu tür çatışmalar, bireyin her iki alanda da tatmin edici bir performans sergilemesini engelleyerek, genel yaşam kalitesi ve refah üzerinde olumsuz etkilere neden olabilir.

Bu bağlamda, gerginlik temelli çatışmanın yönetilmesi, bireylerin hem iş hem de aile yaşamlarında başarılı ve mutlu olabilmeleri için kritik önem taşımaktadır. Bireylerin stres yönetimi tekniklerini öğrenmesi, iş ve aile yaşamları arasında etkin bir denge kurmaya yönelik stratejiler geliştirmesi ve işverenlerin esnek çalışma düzenlemeleri gibi destekleyici politikalar uygulaması, bu tür çatışmaların azaltılmasına yardımcı olabilir.

### 2.3.5. İş-Aile Çatışmasının Süreci ve Nedenleri

Araştırmalara göre, iş-aile çatışmasının temelinde üç ana etken yer almaktadır: iş sektörü, aile ve kişisel özellikler. İş sektörü bağlamında, sosyal destek, iş gereklilikleri ve işin özellikleri kritik faktörler olarak incelenir. Aile ile ilgili olarak, araştırmacılar aile ihtiyaçları, aile özellikleri ve sosyal desteği ele alırlar. Kişisel özellikler kategorisinde ise, kişilik ve demografik değişkenler üzerinde durulur. Bu üç temel etken, iş-aile çatışmasının anlaşılması ve ele alınması için esas alınır.



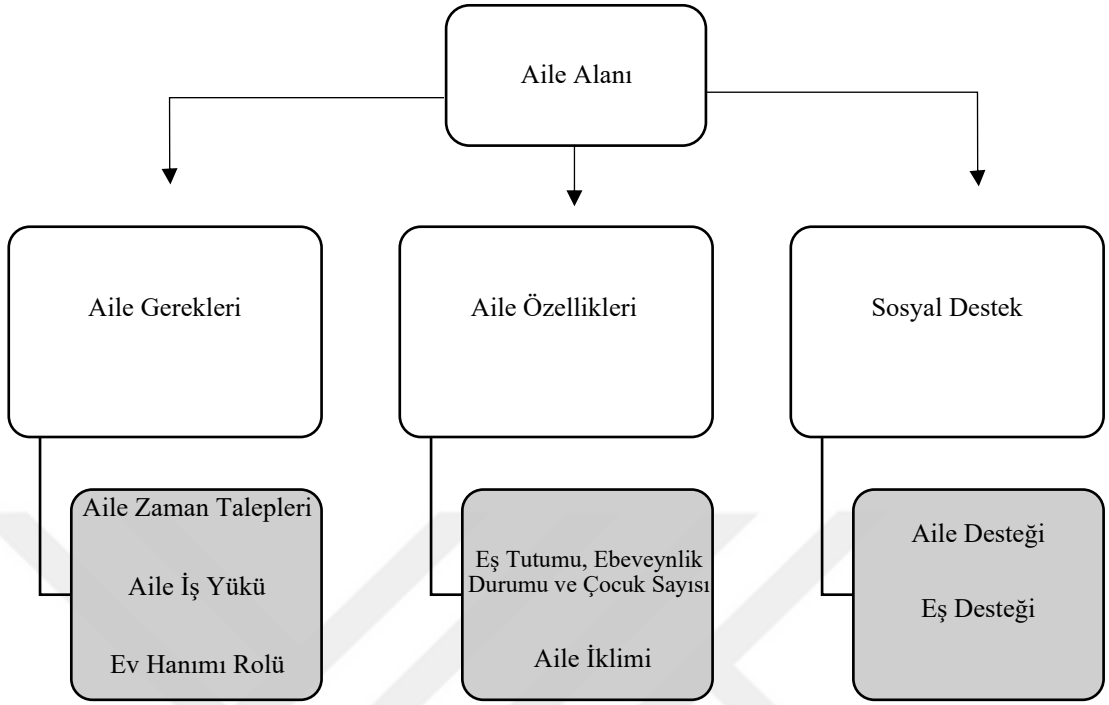
Şekil 2.17 İş-Aile Çatışması İş Alanı Nedenleri

İş ve aile çatışmasının temelinde iş alanına özgü çeşitli nedenler bulunmaktadır: sosyal destek, iş gerekleri ve işin özellikleri. İş gereklilikleri, örgüt içinde yerine getirilmesi beklenen sorumluluklar çerçevesinde, çalışanlarda rol stresi, rol belirsizliği, rol çatışması ve iş yükü gibi sorunların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

İş gereklilikleri, Van ve arkadaşları (1991) tarafından, bir örgüt içinde yerine getirilmesi gereken sorumluluklar olarak tanımlanırken, rol belirsizliği, Rizzo ve arkadaşları (1970) tarafından, bir çalışanın örgütteki görev ve eylemleriyle ilgili bilgi eksikliği olarak açıklanmaktadır. Kahn ve arkadaşları (1964), rol stresi, çalışanın rol belirsizliği ve rol çatışması yaşamasının sonucunda ortaya çıkan olumsuz bir durum olarak tanımlar. İş yükü ise Hart ve Staveland (1988) tarafından, belirli bir performans seviyesine ulaşmak için bir kişinin katlandığı maliyet olarak ifade edilir.

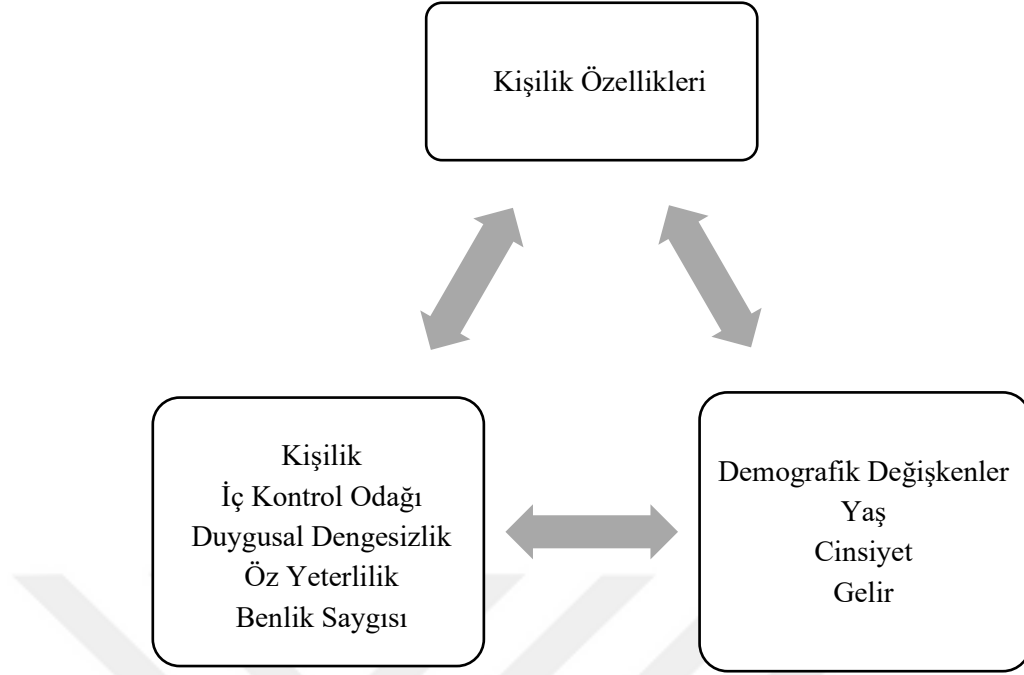
Mihelic ve Tekavciç (2014), örgütsel rol faktörlerinin, bireyin yaptığı işin özellikleri veya türünün iş verimliliğinde doğrudan etkisi olduğunu ve iş ile aile arasında yüksek düzeyde çatışmalara yol açabileceğini belirtmektedir.

Sosyal destek, iş ve aile arasındaki çatışmaların azaltılmasında önemli bir rol oynar. Aryee ve arkadaşları (2005) tarafından belirtildiği gibi, sosyal destek iş ve aileyi uzlaştırmaya yardımcı olabilir. Destekleyici bir çalışma ortamı, iş ve aile rollerinin entegrasyonunu kolaylaştırarak esneklik, bilgi ve anında desteği kapsar.



**Şekil 2.18** İş-Aile Çatışması Aile alanı Nedenleri

Aile gerekleri, aile ortamından kaynaklanan iş-aile çatışmalarının önemli nedenlerinden biridir. Bu ihtiyaçlar, ailenin zaman, ev hanımı rolü ve iş yükü gibi faktörlerden oluşmaktadır. Aile özellikleri ise, çocuk sayısı, aile ilişkilerinin kalitesi, çocukların yaşları, eşlerin tutumları, ebeveynlik durumu ve aile içi iklim gibi unsurlarla iş ve aile arasında çatışmalara yol açabilir.



Şekil 2.19 İş-Aile Çatışmasına Neden Olan Kişilik Özellikleri Nedenleri

Kişilik, Wayne ve arkadaşları (2004) tarafından insanların çevresel uyumlarını belirleyen dinamik zihinsel yapılar ve süreçler olarak tanımlanır. İş-aile çatışmaları bağlamında, iç kontrol odağı, duygusal dengesizlik ve olumsuz duygular, Stoeva ve arkadaşları (2002) tarafından derinlemesine incelenmiştir. İç kontrol noktası, Spector (1982) tarafından, bireylerin eylemlerinin sonuçlarının kendilerine bağlı olduğuna dair inanç düzeyi olarak açıklanır ve bu, iş-aile çatışmasında önemli bir kişisel özelliktir.

Çalışanların kariyerlerini değerlendirirken iş-yaşam dengesine verdikleri önemin zamanla arttığı ve yaşlandıkça iş-aile çatışmalarının da arttığı belirlenmiştir. Bu durum, Martins ve arkadaşları (2002) ile Dartey-Baah (2015) tarafından yapılan araştırmalarda da doğrulanmıştır, yaş ile iş-aile çatışması arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgular, iş-aile çatışmasının anlaşılması ve yönetilmesi için iş sektörü, aile dinamikleri ve kişisel özelliklerin kapsamlı bir şekilde incelenmesinin önemini vurgular.

### **2.3.6. İş-Aile Çatışmasının Yönü**

İş-aile çatışması, iş ve aile rollerinin gereksinimlerinin bazen birbiriyle uyumsuz olduğu durumlardan kaynaklanan bir rol çatışması türüdür (Greenhaus ve Beutell, 1985). Bu çatışma, iki ana kategori altında incelenebilir: işten aileye doğru olan çatışmalar ve aileden işe doğru olan çatışmalar (Frone et al., 1992). İş-aile çatışması, işin gerektirdiği taleplerin aile yaşamını olumsuz etkilediği durumları ifade ederken; aile-iş çatışması, aile yaşamının gereksinimlerinin iş performansını aksattığı durumları tanımlar.

İş-aile çatışmasının temelinde genellikle işle ilgili faktörler yatar. Bu faktörler arasında düzensiz çalışma saatleri, iş gezileri, yoğun ve stresli çalışma koşulları ve kurum desteğinin yetersiz olması gibi etkenler bulunur (Boyar et al., 2005; Shaffer et al., 2001). Bu tür işle ilgili özellikler, bireylerin aile içindeki rollerini tam olarak yerine getirememelerine neden olabilir, bu da iş ve aile arasında çatışmalara yol açabilir (Greenhaus ve Beutell, 1985). Bu çatışmaların yönetimi ve çözümü, bireylerin hem iş hem de aile yaşamlarında tatmin edici dengeyi bulabilmeleri için önem taşır.

### **2.3.7. İş-Aile Çatışması Boyutları**

Bireylerin yaşamları boyunca üstlendikleri roller ve bu rollerin amaçları zaman içinde değişebilir, bu da yaşam boyu süren uyum çabalarını gerektirir. Aldıkları yükümlülüklerin her zaman tutarlı olmaması, iş ve aile arasında çatışmalara yol açabilir (Yüksel, 2005). Çarıkçı ve Çelikkol (2009) bu etkileşimi, iş ile aile ve aile ile iş arasındaki karşılıklı çatışmalar olarak tanımlar.

Bu çatışmalar, aile ve iş hayatında olumsuzluklara sebep olabilir. İş-aile çatışması, aile hayatından alınan doyum azaltabilirken, aile-iş çatışması ise iş hayatından alınan doyum hissini düşürebilir (Erdamar ve Demirel, 2014). Kanbur (2015), iş ve aile beklentilerinin birbirleriyle uyuşmamasının, iş ve aile arasında çatışmaya yol açtığını belirtir.

Greenhaus ve Parasuraman (1999) ise, iş-aile çatışmasında iş stresinin, aile-iş çatışmasında ise aile stresinin önemli birer faktör olduğunu vurgular. Bu çalışmalar, iş

ve aile arasındaki dengeyi sağlamanın hem iş hem de aile hayatından alınan memnuniyeti artırma potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir. Bu dengeyi sağlamak, bireylerin ve organizasyonların ortak sorumluluğu altında yer almalıdır.

### **2.3.8. İş-Aile Çatışması ve Aile-İş Çatışması Öncelleri ve Çıktıları**

Frone ve arkadaşları (1997) tarafından önerilen "bütüncül bir model" kapsamında yapılan genel analizler, aşırı iş yükü ile iş-aile çatışması arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Illies ve arkadaşları (2007), yaptıkları bir çalışmada, fazla iş yükü ve işte geçirilen zamanın iş-aile çatışmalarına neden olduğunu destekleyen bulgular sunmuşlardır. Yıldırım ve Aycan (2008) tarafından Türkiye’de yapılan bir araştırma, hemşirelerin karşılaştığı fazla mesai ve düzensiz çalışma saatlerinin, iş ve aile verimliliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Tekingündüz ve arkadaşları (2015) tarafından yapılan bir başka çalışma ise, 24 saat bakım hizmeti veren birimlerde, benzersiz yapıları nedeniyle iş stresi ve çalışma yaşamı arasında çatışmaların yaşandığını belirtmektedir.

Kaya (2013), ortalama bir çalışanın ortalama çalışma süresi ve özel hayata ayrılan zamanı karşılaştırdığında, ailevi sorunların Türkiye’de ana stres kaynaklarından biri olduğunu ifade etmektedir. Erdilek-Karabay (2015), iş ve aile arasındaki çatışmanın kaynağının, çalışanların hem ailede hem de çalışma ortamında gereken rolleri yerine getirme zorunluluğundan kaynaklandığını belirtmektedir. Griffin (1996) ise, işyerinin artan çalışma talepleri ile ailenin evde daha fazla zaman geçirme istekleri arasında çalışanların yaşayabileceği rol çatışmasının stres yaratabileceğini vurgulamaktadır.

Bu araştırmalar, iş-aile çatışmasının karmaşık doğasını ve bu çatışmayı etkileyen çeşitli faktörleri ortaya koymakta, aynı zamanda bu çatışmanın hem bireysel hem de kurumsal düzeyde ele alınması gerektiğini göstermektedir.

### **2.3.9. İş-Aile Çatışmasının Sonuçları**

Allen ve arkadaşları (2000) tarafından yapılan araştırmalara göre, iş-aile çatışmasının etkileri üç ana kategoride incelenmektedir: işle ilgili faktörler, işle ilgili olmayan

faktörler ve stresten kaynaklanan faktörler. Bu çerçevede, iş-aile çatışmasının olası sonuçları üzerine bir genelleme yapılması amaçlanmaktadır.

Örgütsel bağlılık, iş-aile çatışmasının etkileri üzerine yapılan çalışmalarda sıkça ele alınan bir konudur. Netemeyer ve arkadaşları (1996) ve Lu ve arkadaşları (2008) gibi araştırmacılar, iş-aile çatışmalarının, çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumsuz yönde etkilediğini bulmuşlardır. Özellikle, Lu ve arkadaşlarının Tayvan'da yaptıkları çalışma, iş-aile çatışmasının mesleki sonuçlar üzerindeki olumsuz etkilerini ortaya koymaktadır.

Diğer yandan, Zhang ve arkadaşları (2012) iş-aile çatışmalarının, bazı durumlarda örgütsel bağlılığa duygusal bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi olabileceğini belirlemişlerdir. Bu, iş-aile çatışmasının karmaşık doğasını ve farklı bağlamlarda farklı sonuçlar doğurabileceğini göstermektedir.

Genel olarak, mevcut araştırmalar iş-aile çatışmasının hem işle ilgili hem de iş dışı sonuçlar üzerinde önemli etkilere sahip olduğunu belirtmektedir. İş-aile çatışması arttıkça, çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerinde azalma ve genel iş tatmininde düşüş gözlemlenebilir. Bu bulgular, iş-aile çatışmasının yönetilmesi ve azaltılması stratejilerinin, çalışanların iş ve aile yaşamlarındaki genel memnuniyet ve başarı üzerinde önemli etkileri olabileceğini vurgulamaktadır.

Pozitif İlişkili Olduğu Sonuçlar	Negatif İlişkili Olduğu Sonuçlar
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aile-iş Çatışması</li> <li>Alkol Kullanımı</li> <li>Depresif Duygu Durumu</li> <li>Depresyon</li> <li>Fiziksel Sıkıntılar</li> <li>Huzursuzluk Duygusu</li> <li>İş Stresi</li> <li>İşe Devamsızlık</li> <li>İşten Ayrılma Niyeti</li> <li>Kaygı</li> <li>Psikolojik Sıkıntıların sonucu oluşan saldırganlık</li> <li>Stres</li> <li>Suçluluk Duygusu</li> <li>Tükenmişlik, Duygusal Tükenme</li> <li>Utanç, Suçluluk, Öfke, Hayal Kırıklığı, Umutsuzluk Gibi Negatif Duygusal Hisler</li> <li>Yalnızlık</li> <li>Yorgunluk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aile Doyumu</li> <li>Aileden Alınan Duygusal ve Araçsal Destek</li> <li>Fiziksel Sağlık</li> <li>İş Doyumu</li> <li>İş Performansı</li> <li>İyi Oluş</li> <li>Kariyer Doyumu</li> <li>Motivasyon</li> <li>Örgütsel Bağlılık, Devam Bağlılığı</li> <li>Sağlıklı Yiyecek Seçimi</li> <li>Takım Çalışmasında Verim</li> <li>Yaşam Doyumu</li> </ul>

**Şekil 2.20** İş-Aile Çatışmasının Negatif ve Pozitif İlişkilerinin Gösterildiği Sonuçlar

Ulusal ve uluslararası araştırmalar, iş-aile çatışmasının etkilerini detaylı bir şekilde incelemekte ve bu çatışmanın sadece bireyleri değil, çalışanları ve örgütleri de çeşitli negatif yönlerden etkilediğini göstermektedir. Bu geniş etki alanı, iş-aile çatışmalarını çözmek için etkili yöntemler geliştirmenin önemini vurgular. Bu nedenle, iş-aile çatışmalarını azaltmaya yönelik çözüm yollarını ve stratejilerini keşfetmek hem bireysel hem de örgütsel düzeyde fayda sağlayacaktır. Bu bağlamda, çeşitli araştırmalar iş-aile çatışmasını hafifletmek için kullanılacak farklı yöntemleri ve stratejileri inceler. Bu yöntemler arasında esnek çalışma saatleri, evden çalışma olanakları, çocuk bakımı destekleri ve örgütsel destek programları gibi çeşitli çözümler bulunmaktadır. Bu

stratejilerin uygulanması, iş ve aile yaşamı arasında daha sağlıklı bir denge kurulmasına ve dolayısıyla çalışanların genel yaşam kalitesinin iyileştirilmesine yardımcı olabilir.

### **2.3.10. İş-Aile Çatışması ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Yapılmış Çalışmalar**

Özmete ve Eker (2012) tarafından yapılan bir çalışma, Türkiye'deki kamu sektöründe çalışan 300 kişi üzerinde iş ve aile arasındaki çatışmaları çözmek için kullanılan yöntemleri incelemiştir. Bu çalışmada, çalışanların aile ve iş arasındaki çatışmaları çözmek için iyi bir iş planlaması yapma, esnek çalışma stratejilerini benimseme ve çocuk bakımı için ücretli yardım alma gibi dış destek stratejilerine başvurdukları bulgulanmıştır. Ayrıca, çalışanların çoğu sosyal destek için ailelerine, yakınlarına ve iş arkadaşlarına yönelirken, bazılarının ise sosyal destek aramayıp işe daha fazla odaklandıkları ya da stres ve çatışmalarından kurtulmak için farklı faaliyetlere yönelmeye çalıştıkları tespit edilmiştir.

Dede ve arkadaşları (2014) tarafından yapılan bir başka çalışma ise, iş ve aile hayatını etkileyen önemli faktörlerden birinin rol çatışması olduğunu vurgulamaktadır. Kadınların iş hayatına katılımının artmasıyla birlikte, kadınların iş ve aile arasındaki çatışmalarla daha fazla karşı karşıya kaldıkları ve bu ikili rolün kadınları daha fazla baskı altına aldığı ve daha yoğun çatışmalara yol açtığı belirtilmiştir. Bu çalışma, iş-aile çatışmasının çalışanların bağlılığı ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olabileceğini göstermektedir. Bankacılık sektöründe yapılan bu çalışma, iş-aile çatışmasının çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini ve işe bağlılığın bu ilişkide aracı bir rol oynadığını ortaya koymuştur.

Her iki çalışmada, iş ve aile arasındaki çatışmaların yönetimi ve bu çatışmaların çalışanlar ve örgütler üzerindeki etkilerinin anlaşılmasının önemini vurgulamaktadır. Bu çatışmaların etkili bir şekilde ele alınması, çalışanların iş ve özel hayatlarında daha iyi bir denge bulmalarına ve dolayısıyla genel memnuniyet ve verimliliklerinin artmasına yardımcı olabilir.

### 2.3.11. İş-Aile Çatışmasıyla Başa Çıkmada Kullanılabilecek Yöntemler

Ulusal ve uluslararası araştırmalar, iş-aile çatışmasının çözümünde aile bireylerinin desteğinin, örgütsel politikaların ve esnek çalışma düzenlemelerinin önemini vurgulamaktadır. Mauno ve arkadaşları (2006) tarafından Finlandiya'da yapılan çalışma, iş kaynaklarının ve aile destek mekanizmalarının, iş-aile çatışmasının olumsuz etkilerini azaltmada kritik roller oynadığını göstermektedir. Bu bağlamda, iş-aile çatışmasını azaltmaya yönelik çeşitli stratejilerin önemi ortaya çıkmaktadır.

Voydanoff (2005) iş ve aile politikalarının hem iş hem de aile ihtiyaçlarını azaltmayı ve kaynakları güçlendirmeyi amaçlaması gerektiğini belirtirken, Frone (2003), esnek çalışma saatleri, tatiller ve çocuk bakımı desteği gibi örgütsel politikaların önemini vurgulamaktadır. Shockley ve Allen (2007) esnek çalışma düzenlemelerinin ve evden çalışmanın, iş-aile çatışmasını hafifletmede etkili olduğunu ifade etmektedir.

Ayrıca, Türkiye'deki aile yapısı ve kültürel değerlerin, iş-aile çatışmasının çözümünde önemli bir role sahip olduğu görülmektedir. Aycan ve Eskin (2005) güçlü aile bağlarının, iş-aile çatışmasının çözümüne yardımcı olduğunu belirtirken, Aycan (2008), kültürel destek mekanizmalarının iş-aile dengesini sağlamak için kritik öneme sahip olduğunu vurgulamaktadır. Kılıç ve Sakallı (2013) ise, çalışanların ve örgütlerin iş ve aile yaşamını birleştirmek için ortak çaba göstermesi gerektiğinin altını çizer.

Bu araştırmalar, iş-aile çatışmasının çok boyutlu bir sorun olduğunu ve çözümünün hem bireysel hem de örgütsel destek mekanizmalarını içermesi gerektiğini göstermektedir. Aile destek mekanizmalarının ve esnek çalışma politikalarının, çalışanların iş ve aile arasında sağlıklı bir denge kurmalarına yardımcı olduğu, bu sayede hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu sonuçlar elde edilebileceği anlaşılmaktadır

## 2.4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

### 2.4.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı ve İçeriği

İşten ayrılma niyeti, çalışanların işlerinden memnuniyetsizlikleri sonucunda işten ayrılmayı düşünmeleri durumudur ve yönetim bilimi alanında yoğun olarak incelenen konulardan biridir (Çetin H., 2014). Bu konsept, Mobley ve arkadaşları tarafından 1977 yılında literatüre kazandırılmış ve o zamandan bu yana geniş çaplı araştırmalara konu olmuştur (Akça B., 2012).

İşten ayrılma niyeti, çalışanların işletmedeki koşullardan duydukları memnuniyetsizlik sonucu sergiledikleri yıkıcı ve aktif bir eylem olarak tanımlanabilir. Çalışanlar, işletmelerden ayrılmadan önce bu kararı kendi iç dünyalarında verirler ve bu, kendi hür iradeleri ile alınan bir karar olarak işten ayrılma niyetini oluşturur (Uludağ G., 2019).

İşten ayrılma niyeti, kurumlara maliyetli olabilir, zaman kaybına yol açabilir, çalışanlar arasındaki sosyal ilişkilere zarar verebilir ve işletmedeki moral ve motivasyonu olumsuz yönde etkileyebilir (Günday ve Keleş, 2017). Bu nedenle, işletmelerdeki yöneticilerin, özellikle işinde uzmanlaşmış ve şirkete değer katan çalışanlarının işten ayrılma niyetlerini kontrol etmeleri, olası olumsuzlukları gidermeye yönelik stratejiler geliştirmeleri önem taşır (Uludağ G., 2019).

Bu çerçevede, işten ayrılma niyetini azaltma yöntemleri olarak; iş tatmini, çalışanların işletmedeki rolüne ilişkin netlik, kariyer gelişim fırsatları, rekabetçi ücret ve yan haklar, esnek çalışma saatleri, iş ve aile yaşamı arasında dengenin sağlanması, olumlu işyeri kültürü ve yöneticilerin destekleyici tutumları gibi faktörlerin önemli olduğu görülmektedir. Bu stratejiler, işten ayrılma niyetini azaltarak çalışanların işletmede daha uzun süre kalmasını ve kuruma daha fazla katkıda bulunmasını sağlayabilir.

## 2.4.2. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi

İşten ayrılma niyeti, çalışanın işten ayrılma sürecinin en önemli öncü göstergesidir ve işletmeler için ciddi maliyetler ve zorluklar doğurabilir. Çetin H. (2014) tarafından belirtilen gibi, işten ayrılma niyeti ve sonrasındaki ayrılmalar işletmelere sadece maliyet olarak yansımaz; yeni çalışan arama, mülakat süreçleri, işe alma, eğitim ve adaptasyon süreci gibi iş gücü yönetimi faaliyetleri de ciddi zaman ve kaynak gerektirir. Bunların yanı sıra, işten ayrılmalar işletmenin dış imajına ve piyasadaki itibarına da zarar verebilir.

## 2.4.3. İşten Ayrılma Niyeti ve İşten Ayrılma Davranışı Arasındaki İlişki

İşten ayrılma niyeti, gerçekleşen işten ayrılma davranışının bir öncüsü olarak kabul edilir ve araştırmalar bu iki değişken arasında yüksek bir korelasyon olduğunu göstermiştir. Bu yüksek korelasyon nedeniyle, birçok araştırmada işten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışının bir göstergesi olarak kullanılmıştır (Canbek M., 2017). İşten ayrılma davranışının ise üç ana özelliği vardır: İşten ayrılmanın gönüllü ya da gönülsüz oluşu, işletme tarafından herhangi bir müdahalenin olup olmaması ve işlemeye olan olumlu ve olumsuz katkıları (Yener S., 2018).

## 2.4.4. İşten Ayrılma Süreci

İşten ayrılma niyeti ile gerçek işten ayrılma eylemi arasında, çalışanın karar verme sürecini içeren bir dizi aşama bulunmaktadır. Bu sürecin işletmeler tarafından dikkatli bir şekilde ele alınması ve anlaşılması, işten ayrılma niyetinin sebeplerini ortaya çıkararak, önlemler alınmasını sağlar. İşten ayrılma süreci genellikle şu beş aşamadan oluşur:

- **Memnuniyetsizlik Aşaması:** Çalışanın iş yerindeki psikolojik, fiziksel veya maddi koşullardan dolayı memnuniyetsizliği artar. Bu, gerçekleşmeyen beklentiler veya iş ortamının çalışanın ihtiyaçlarını karşılayamaması gibi faktörlerden kaynaklanabilir.
- **Değerlendirme Aşaması:** Çalışan, mevcut işindeki memnuniyetsizliğin seviyesini değerlendirir ve alternatif seçenekleri göz önünde bulundurur. Bu aşamada, işten ayrılmanın maliyetleri ve faydaları karşılaştırılır.

- **Niyet Oluşumu Aşaması:** Çalışan, mevcut durumun sürdürülemez olduğuna ve değişiklik yapmanın gerekliliğine karar verir. Bu, işten ayrılma niyetinin oluştuğu aşamadır.

- **Araştırma Aşaması:** Çalışan, iş arama sürecine başlar ve alternatif iş fırsatlarını araştırır. Bu süreçte, çalışanın beklentileri ve mevcut piyasa koşulları göz önünde bulundurulur.

- **Ayrılma Aşaması:** Çalışan, yeni bir iş bulduğunda veya mevcut işinden ayrılmaya karar verdiğinde, işten ayrılma eylemini gerçekleştirir. Bu, sürecin son aşamasıdır ve genellikle işten ayrılma bildirimini ile resmiyet kazanır.

Bir çalışanın işten ayrılma kararını almadan önce, çalıştığı işi kendi kişisel yargı ve tutumları çerçevesinde değerlendirdiği görülmektedir. Bu değerlendirme sürecinden sonra, eğer çalışan memnuniyetsizlik yaşarsa ve bu duruma karşı herhangi bir olumlu müdahale yapılmazsa, işten ayrılmayı düşünme sürecine girer. Bu süreçte, çalışanın iş yerindeki motivasyonu ve verimliliği azalmaya başlar, iş yerine olan bağlılığı zayıflar ve işyerine karşı sorumluluklarını yerine getirmekte isteksiz hale gelebilir (Belja B., 2019).

Bu durum, işletmeler için ciddi bir sorun teşkil edebilir çünkü çalışanın verimliliğinin düşmesi, işletmenin genel performansına olumsuz yansır ve bu da maliyetleri artırabilir. Ayrıca, işten ayrılma süreci başladığında, yerine yeni bir çalışan bulma, işe alma ve eğitim süreçlerinin getireceği ek maliyetler ve zaman kaybı işletmeler için ek bir yük oluşturur.

#### **2.4.5. İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Temel Kavramlar**

İşten ayrılma niyeti, işgücü yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında incelenen temel kavramlardan biridir ve bu kavram, çalışma yaşamının birçok yönüyle yakından ilişkilidir. İşten ayrılma niyeti ile yakın ilişkisi olan bazı temel kavramlar şunlardır:

##### **2.4.5.1. Devamsızlık Oranı**

Devamsızlık, çalışanların işe gelmeme durumu, işletmelere kısa vadeli zorlukların ötesinde uzun vadede ciddi zararlar verebilir. Planlanan işlerin aksaması, iş yükünün

diğer çalışanlara kaydırılması ve müşteri memnuniyetsizliği gibi sorunlar ortaya çıkabilir. Ayrıca, devamsızlık işletmelere ek maliyetler getirebilir; bu maliyetler, vekâleten çalışma düzenlemeleri, geçici iş gücü kullanımı ve üretimdeki düşüşler şeklinde kendini gösterebilir. İşletmelerin çalışanların devamsızlık oranını azaltmak için işi değiştirme ve zenginleştirmek, çalışanların kendi alanlarında uzmanlaşmasını sağlamak, çalışanların kendini daha iyi hissedebilecekleri esnek çalışma saatleri oluşturmak, çalışanların yönetime fikirlerini sunmasını sağlamak ve birbirine bağlı olmayan çalışma grupları oluşturmak gibi uygulamaları çok faydalı olacaktır.

#### **2.4.5.2. Çalışan Devir Oranı**

Çalışan devri, bir işletmede çalışan bir bireyin, çeşitli sebeplerle işten ayrılmasını ifade eder. Bu hem işletmeler hem de çalışanlar için önemli bir konudur, çünkü çalışan devrinin yüksek olması, işletmeler için ek maliyetlere, iş gücü kaybına ve iş sürekliliğinin bozulmasına neden olabilir. Çalışan devir oranı, bir işletmede belirli bir dönem içinde işten ayrılan çalışan sayısının, o işletmedeki toplam çalışan sayısına oranı ile hesaplanır ve işletmenin çalışan istikrarını gösteren önemli bir göstergedir.

Bu nedenle, çalışan devir oranının yüksek olması, işletmeler için işten ayrılma niyetini anlamak ve bu niyeti yönetmek açısından önemli bir işarettir. Çalışan devir oranının düşürülmesi, işletmelerin işe alma ve eğitim maliyetlerini azaltabilir, iş gücü istikrarını artırabilir ve genel iş performansını iyileştirebilir. İşletmeler, çalışan memnuniyetini artırmak, çalışma ortamını iyileştirmek, adil ücret politikaları uygulamak, kariyer gelişim fırsatları sunmak ve çalışanların kişisel ve profesyonel ihtiyaçlarını karşılamak için çaba göstererek çalışan devir oranını azaltabilir ve çalışanların işte kalmasını teşvik edebilir.

#### **2.4.5.3. İşe Geç Kalma**

İşten ayrılma niyeti olan çalışanlarda işe geç kalma eğiliminin oluşması, çalışanın işletmeye karşı bir tepki davranışı olarak değerlendirilebilir. Bu durum, çalışanın iş yerine olan bağlılığının azaldığının ve memnuniyetsizliğinin bir göstergesi olabilir. İşe geç kalma, sadece zaman kaybına neden olmakla kalmaz, aynı zamanda diğer çalışanların moralini ve genel iş performansını da olumsuz etkileyebilir.

Bu tür bir davranışın fark edilmesi durumunda, işletme yöneticilerinin derhal harekete geçmesi ve olası sorunların kaynağını anlamaya çalışması önemlidir. Bu, çalışanla yapılacak birebir görüşmeler, anketler veya geri bildirim toplantıları aracılığıyla gerçekleştirilebilir. Sorunun kaynağını anlamak, yöneticilere çalışanın memnuniyetsizliğini gidermek ve olası bir işten ayrılma durumunu önlemek için gerekli adımları atmalarına yardımcı olacaktır. İşletme yöneticileri, bu sorunları anlayıp çözüm yolları geliştirerek, çalışan memnuniyetini artırabilir ve işten ayrılma niyetini azaltabilir.

#### **2.4.5.4. İşi Erteleme**

Çalışanların işlerini ertelemeleri, hem bireysel özelliklerden (örneğin mükemmeliyetçilik) hem de işle ilgili birçok faktörden kaynaklanabilir. Özellikle işten ayrılma niyeti gösteren çalışanların bu davranışı sergiledikleri gözlemlenmiştir. Bu durum, işe olan ilginin azalması, motivasyon eksikliği veya iş yerinde yaşanan sorunlar gibi işle ilgili sebeplere bağlı olabilir.

Dirican, M. (2015) tarafından belirtildiği gibi, işletmelerin zaman yönetimine önem vermesi ve iş planlarını bu doğrultuda yapmaları, çalışanların işten ayrılma niyetleri olsa bile, bunu işletmenin zamanını çalan işi erteleme olarak uygulamalarına engel olabilir. Bu yaklaşımlar hem çalışanların hem de işletmenin genel verimliliğini ve etkinliğini artırabilir.

#### **2.4.6. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler**

İşten ayrılma niyeti üzerine yapılan araştırmalarda, bu niyetin oluşumuna etki eden birçok faktör tespit edilmiştir. Dalmış A. (2018) tarafından belirtildiği üzere, işten ayrılma niyeti ile ilişkilendirilen faktörler, genellikle bireysel, örgütsel ve çevresel olmak üzere üç ana grupta toplanabilir. Bu faktörlerin içinde özellikle maddi olanakların sunumu, işten ayrılma niyeti üzerinde belirgin bir etkiye sahiptir.

##### **2.4.6.1. Bireysel Faktörler**

İşten ayrılma niyeti, yalnızca iş yerindeki koşullar veya örgütsel faktörlerle ilgili olmayıp, çalışanların kişisel yaşamlarından ve bireysel özelliklerinden de büyük ölçüde

etkilenir. Belja B. (2019) ve Dalmış A. (2018) tarafından belirtilen bireysel faktörler, çalışanların işten ayrılma niyetini anlamak için önemli ipuçları sunar:

- **Hayat Tarzındaki Değişiklikler:** Çalışanların kişisel yaşamında meydana gelen önemli değişiklikler (örneğin, şehir değiştirme, yaşam tarzı değişiklikleri) işten ayrılma niyetini tetikleyebilir.
- **Başka İşlere Duyulan Sempati:** Çalışanlar, kariyer hedefleri veya ilgi alanları doğrultusunda başka iş olanaklarına yönelik bir sempati duyabilirler.
- **Ailede Meydana Gelen Önemli Değişiklikler:** Boşanma, ölüm, evlilik gibi ailevi değişiklikler, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve iş yerindeki motivasyonlarını etkileyebilir.
- **Eğitim İhtiyaçları:** Kariyer gelişimi için gerekli olan eğitim ve öğrenim fırsatlarının arayışı, işten ayrılma niyetine yol açabilir.
- **Sağlık Durumu:** Fiziksel veya psikolojik sağlık sorunları, çalışanların işlerindeki performansını ve işte kalma niyetini etkileyebilir.
- **İş Ortamında Yaşanan Huzursuzluklar:** İş yerindeki stres, baskı ve huzursuzluk, çalışanların işten ayrılma niyetini artırabilir.
- **İş Yorgunluğu ve Hizmet Süresi:** Uzun süre aynı iş yerinde çalışmanın getirdiği monotonluk ve yorgunluk, işten ayrılma niyetini tetikleyebilir.
- **Demografik Faktörler:** Yaş, cinsiyet, medeni durum ve aile yapısı gibi demografik faktörler, işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olabilir.
- **Eğitim Düzeyi ve Kişisel Özellikler:** Çalışanın eğitim düzeyi, sosyal ve kişisel özellikleri, işten ayrılma niyetinde önemli bir rol oynayabilir.
- **Statü:** Çalışanın iş yerindeki statüsü ve kariyer beklentileri, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler arasındadır.

Bu bireysel faktörlerin her biri, işten ayrılma niyetinin çok yönlü ve karmaşık bir olgu olduğunu göstermektedir. İşletmeler, çalışanların işten ayrılma niyetini azaltmak için bu bireysel faktörleri göz önünde bulundurmalı ve çalışanların ihtiyaçlarına ve beklentilerine duyarlı politikalar geliştirmelidir.

#### 2.4.6.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir. Bu faktörler, işletmenin yönetim uygulamaları, çalışma koşulları, ücret ve ödül sistemleri gibi çeşitli örgütsel dinamiklerden kaynaklanır. Diktaş G. (2018) ve Belja B. (2019) tarafından belirtilen örgütsel faktörler, işletmelerin çalışan memnuniyetini ve bağlılığını artırmak için dikkate alınması gereken önemli alanlardır:

- **Ücret Sistemindeki Adaletsizlik ve Yetersizlikler:** Adil ve rekabetçi olmayan ücret sistemleri, çalışanların memnuniyetsizliğine ve işten ayrılma niyetine yol açabilir.
- **Sağlıklı Olmayan İş ve Çalışma Koşulları:** Fiziksel ve psikolojik olarak sağlıksız çalışma ortamları, çalışanların sağlığını ve iş tatminini olumsuz etkiler.
- **Uzun Çalışma Süreleri:** Aşırı uzun çalışma saatleri ve yetersiz dinlenme zamanları, iş-yaşam dengesini bozar ve işten ayrılma niyetini artırır.
- **Performans Değerlendirmesinde Adaletsizlik:** Çalışan performanslarının adil ve objektif bir şekilde değerlendirilmemesi, motivasyon kaybına neden olur.
- **Kariyer Beklentilerinin Karşılanamaması:** Kariyer gelişimi için yeterli fırsat sunulmaması, çalışanların işten ayrılma niyetini güçlendirir.
- **Bilgi ve İletişim Eksikliği:** Çalışan ve işletme arasında etkili bir iletişim ve bilgi akışının olmaması, anlayış eksikliklerine ve yanlış beklentilere yol açar.
- **Sosyal Hizmetlerin Yetersizliği:** İş yerinde sunulan sosyal hizmetlerin yetersiz olması, çalışan memnuniyetini olumsuz etkiler.
- **Baskıcı Uygulamalar:** Aşırı zorlama ve baskıcı yönetim uygulamaları, çalışanların iş yerine olan bağlılığını azaltır.
- **Coğrafi Konum ve Ulaşım Olanakları:** İşletmenin konumu ve çalışanlara sunulan ulaşım imkanları, işe erişim kolaylığını etkiler.
- **İnsan Kaynakları Yönetiminin Kalitesi:** Etkili bir insan kaynakları yönetimi, çalışanların iş tatmini ve organizasyona bağlılığını artırır.
- **Üretim Sistemi ve İşletme Ekipmanları:** İşletmenin teknik altyapısı ve çalışanlara sağlanan araç-gereçlerin yeterliliği, iş verimliliğini ve memnuniyetini doğrudan etkiler.

- **Güven ve İş Tatmini:** Çalışanların işletmeye ve yönetimine olan güveni ile yaşadıkları iş tatmini, işten ayrılma niyetini önemli ölçüde etkiler.

### 2.4.6.3. Çevresel Faktörler

Çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan çevresel faktörler, genellikle işletmelerin kontrolü dışında gerçekleşen ve bireyin iş yaşamını dolaylı yollarla etkileyen dışsal koşullardır. Dalmış A. (2018) ve Belja B. (2019) tarafından belirtilen çevresel faktörler, çalışanların işten ayrılma niyetlerini şekillendirebilecek geniş bir yelpazeye sahiptir:

- **Ekonomik Durum ve İşgücü Piyasası:** Ülkenin genel ekonomik durumu ve işgücü piyasasındaki değişiklikler, iş bulma kolaylığı veya zorluğu gibi faktörler çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyebilir.
- **Teknolojik Gelişmeler:** Teknolojinin ilerlemesiyle işletmelerde otomasyonun artması, bazı işlerin gereksiz hale gelmesine veya çalışanların beceri setlerini yenilemeleri gerektirmesine neden olabilir.
- **Sektörel Farklılaşmalar:** Farklı sektörlerdeki gelişmeler, özellikle daha çekici çalışma koşulları veya daha iyi fırsatlar sunan alanlar, çalışanların iş değiştirme niyetlerini artırabilir.
- **Mevsimsel Çalışma Durumları:** Turizm ve tarım gibi mevsimlilik gösteren sektörlerde çalışma koşulları, çalışanların yıl içinde belirli dönemlerde işten ayrılmasına neden olabilir.
- **Vergi Uygulamaları ve Ekonomik Politikalar:** Yüksek gelirli çalışanlara uygulanan vergi politikaları veya ülkenin ekonomik politikaları, çalışanların finansal refah düzeylerini etkileyebilir.
- **Konjonktürel Ekonomik Durumlar:** Ekonomik daralmalar, krizler veya küçülmeler, işsizlik oranlarının artmasına ve çalışanların iş güvenliğine ilişkin endişelerin artmasına neden olabilir.
- **Ailesel Faktörler:** Eşin iş nedeniyle başka bir yere tayin olması veya çocukların eğitim durumları gibi ailevi nedenler, çalışanların coğrafi olarak taşınmalarını gerektirebilir.

## **2.4.7. İşten Ayrılma Niyeti Modelleri**

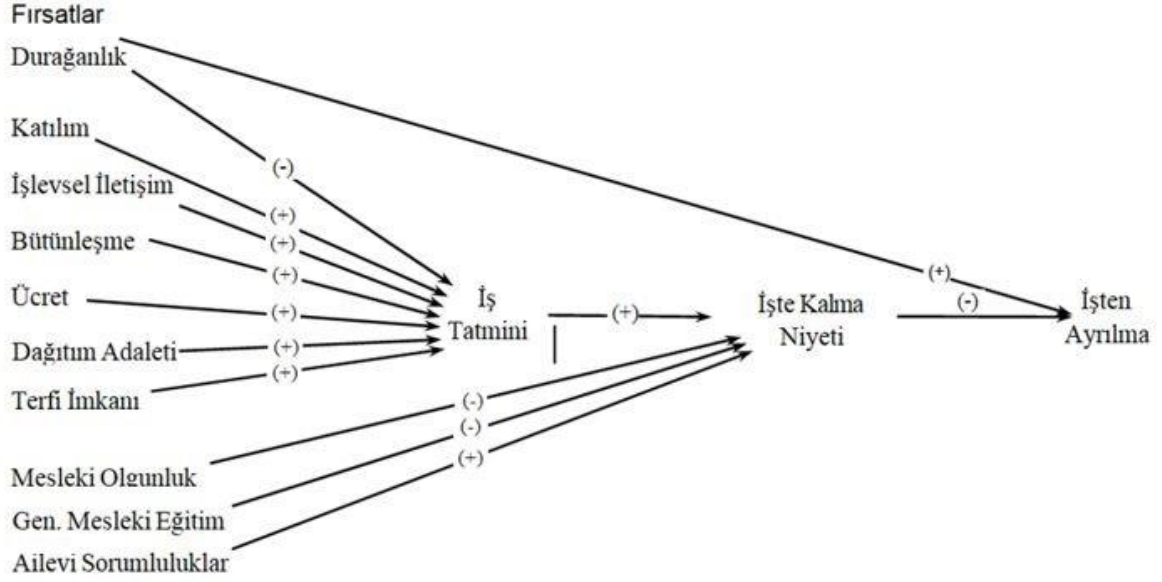
İşten ayrılma ile ilgili literatürde birçok model bulunmasına rağmen, işten ayrılma niyetine bütünsel olarak yaklaşan standart bir modelin olmaması, bu alandaki araştırmaların çeşitliliğini ve karmaşıklığını gösterir. Altay M. (2018) tarafından belirtildiği üzere, işten ayrılma niyeti ve davranışını anlamak ve açıklamak için dört önemli model öne çıkmaktadır. Bu modeller, işten ayrılma niyeti ve davranışının altında yatan dinamikleri anlamada yol gösterici olmuşlardır.

Bu modeller 1981 yılında Price ve Muller tarafından ortaya konan işten ayrılmaya ve işten ayrılmaya etki eden çeşitli faktörleri, 1977 yılında Mobley tarafından ele alınan işten ayrılma sürecinin aşamaları, 1994 yılında Lee ve Mitchell tarafından ortaya konulan işten ayrılmaya kadar olan süreçte yaşanan olaylar ve çeşitli faktörlerin özellikleri, son olarak 1986 yılında Cotton ve Tuttle vasıtasıyla ortaya konulan işten ayrılma niyetine etki eden faktörler bölümlendirilmiştir. Bu çalışmalar işten ayrılma niyeti ve özelliklerini anlamak ve kavramak için en önemli modellerdir.

### **2.4.7.1. Price ve Muller (1981) Modeli**

Bu model, işten ayrılma davranışının ve niyetinin ardında yatan çeşitli faktörleri ele alır. Model, örgütsel bağlılık, iş tatmini, stres ve çalışma koşulları gibi değişkenlerin çalışanların işten ayrılma niyetine nasıl etkili olduğunu inceler. Price ve Muller, örgütsel faktörlerin çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedir.

Bu modelde aşağıdaki şekilde görüleceği üzere işten ayrılmalara neden olan on bir etkenden bahsedilmektedir.



Şekil 2.21 Price ve Mueller'in Nedensellik modeli

Bu modeldeki değişkenler, işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan ve hem bireysel hem de örgütsel faktörleri kapsayan geniş bir spektrumu temsil eder. Her bir değişken, çalışanın işten ayrılma niyetini etkileyebilecek önemli bir boyutu ifade eder:

- **Fırsatlar:** Çalışanların karşısına çıkan yeni iş imkanları, onların mevcut işlerinden ayrılmayı düşünmelerine neden olabilir, özellikle bu fırsatlar mevcut işlerine kıyasla daha iyi koşullar sunuyorsa.
- **Durağanlık:** İşin monoton ve değişmez yapısı, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini azaltabilir, bu da zamanla işten ayrılma niyetine yol açabilir.
- **Katılım:** Çalışanların iş süreçlerine katılım derecesi, onların işe olan bağlılığını ve motivasyonunu artırabilir. Düşük katılım düzeyleri, işten ayrılma niyetini artırabilir.

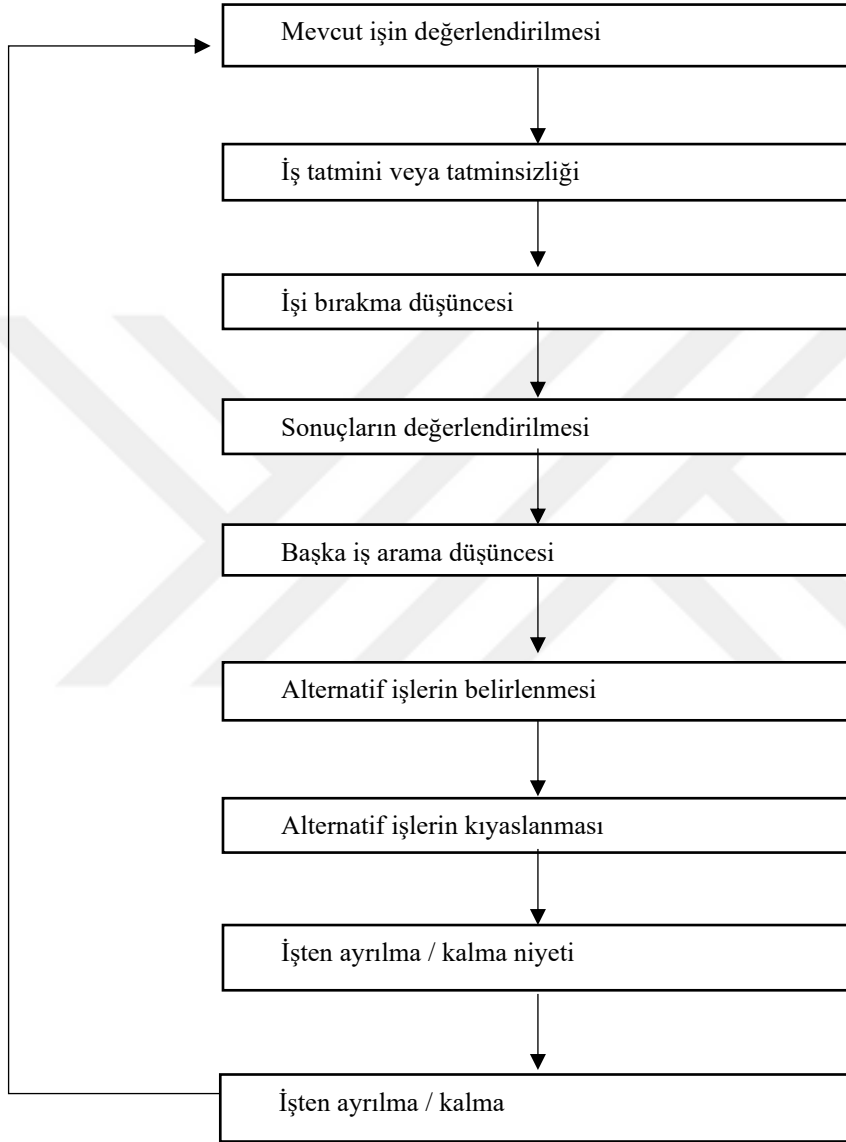
- **İşlevsel İletişim:** İşle ilgili bilgilerin etkin bir şekilde paylaşılması, çalışanların işlerini daha iyi anlamalarına ve performanslarını artırmalarına yardımcı olabilir. İletişim eksikliği, yanlış anlamalara ve işten ayrılma niyetine yol açabilir.
- **Bütünleşme:** Çalışanların iş yerindeki sosyal ilişkileri, özellikle diğer çalışanlarla olan ilişkileri, işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir.
- **Ücret:** Aldıkları ücretin adil ve rekabetçi olduğunu düşünen çalışanlar daha tatmin olma eğilimindedir. Ücret adaletsizliği, işten ayrılma niyetini tetikleyebilir.
- **Dağıtım Adaleti:** Ödüllerin ve yaptırımların adil bir şekilde dağıtılması, çalışanların adalet algısını ve iş tatminini etkiler.
- **Terfi İmkani:** Kariyer gelişim fırsatlarının varlığı, çalışanların uzun vadeli hedeflerine ulaşma motivasyonunu artırır. Sınırlı terfi imkanları işten ayrılma niyetini artırabilir.
- **Mesleki Olgunluk:** Mesleki standartlara ve etik değerlere bağlılık, çalışanların profesyonellik algısını ve işe bağlılığını etkileyebilir.
- **Genelleştirilmiş Mesleki Eğitim Düzeyi:** İşle ilgili eğitimler, çalışanların becerilerini ve üretkenliklerini artırabilir. Eğitim fırsatlarının eksikliği, işten ayrılma niyetini tetikleyebilir.
- **Ailevi Sorumluluklar:** Çalışanların ailevi sorumlulukları, özellikle çocuk bakımı ve eşle ilgili sorumluluklar, iş ve özel hayat dengesini etkileyebilir. Bu dengenin bozulması, işten ayrılma niyetini artırabilir.

Bu değişkenlerin her biri, çalışanların işten ayrılma niyetini anlamak ve yönetmek için önemli faktörler olarak değerlendirilmelidir. İşletmeler, bu değişkenleri dikkate alarak çalışan memnuniyetini ve bağlılığını artıracak stratejiler geliştirebilir.

#### 2.4.7.2. Mobley (1977) Modeli

Mobley, işten ayrılma sürecinin aşamalarını detaylandıran bir model önerir. Bu modele göre, işten ayrılma niyeti bir dizi içsel değerlendirme sürecinden sonra ortaya çıkar. İş tatminsizliği, iş değiştirme düşüncesi, iş arama niyeti ve nihayet işten ayrılma niyeti gibi aşamaları içerir. Mobley'in modeli, işten ayrılma kararının karmaşık bir süreç

olduğunu ve birden fazla adımdan oluştuğunu gösterir. Bu aşamalar aşağıdaki şekilde görülmektedir.



Şekil 2.22 Mobley Modeli

### 2.4.7.3. Lee ve Mitchell (1994) Modeli

Lee ve Mitchell, işten ayrılma sürecinde yaşanan olayları ve bu olayların birey üzerindeki etkilerini ele alan bir model geliştirirler. Bu modele göre, belirli "şok" olayları (örneğin, yönetim değişikliği, ailevi durumlar) çalışanların işten ayrılma niyetini tetikleyebilir. Bu model, bireysel faktörler ve çevresel değişikliklerin işten ayrılma niyeti üzerinde önemli rol oynadığını vurgular.

Lee ve Mitchell geliştirdikleri modelde işten ayrılma niyetinin sebeplerinin anlaşılabilmesine katkı sunabilecek önemli sonuçlara ulaşılmıştır. İlgili sonuçlar aşağıda görülmektedir.

İşten ayrılma süreci, çalışanların karşılaştığı çeşitli "şoklar" ve bu şokların etkisi altında alınan kararlarla şekillenir. Bu süreçteki dinamikler, işten ayrılmaların sadece olumsuz koşullar altında gerçekleşmediğini, olumlu veya tarafsız gelişmelerin de çalışanları işten ayrılmaya yönlendirebileceğini gösterir. Aşağıda, işten ayrılmaların çeşitli yönleri ve etkileyen faktörler detaylandırılmıştır:

#### 2.4.7.3.22. Şoklar ve İşten Ayrılmalar

- **Şoklar:** İşten ayrılmalar, çalışanların mevcut iş koşulları ve diğer iş fırsatları arasında karşılaştırmalar yapmasına neden olan beklenmedik olaylar veya "şoklar" ile tetiklenebilir. Bu şoklar, kişisel veya profesyonel yaşamda meydana gelebilir ve çalışanın işten ayrılma düşüncesine yönlendirebilir.
- **Şokların Çeşitliliği:** Şoklar her zaman olumsuz değildir; olumlu veya tarafsız özellikler de taşıyabilirler. Örneğin, bir terfi teklifi veya ailevi bir durum gibi olumlu bir gelişme de çalışanın mevcut işinden ayrılmasına yol açabilir.
- **Spontane İşten Ayrılmalar:** Kimi durumlarda çalışanlar, herhangi bir alternatif iş imkânı aramaksızın veya işten ayrılma niyeti geliştirmeden, çeşitli şokların etkisi altında işlerinden ayrılabilirler. Bu, çalışanın anlık bir kararı veya o anki durumun bir yansıması olabilir.
- **Kıstaslara Dayalı Kararlar:** Çalışanlar, belirli bir kıstas veya değer yargısına dayalı olarak, kişisel menfaatlerine aykırı olsa bile işten ayrılma veya işte kalma

kararı alabilirler. Bu, bireysel değerler, etik standartlar veya uzun vadeli hedefler gibi faktörlere dayanabilir.

#### 2.4.7.3.23. İşten Ayrılma Sürecinin İncelenmesi

İşten ayrılmaların kaçınılmaz olması, araştırmacıların ve yöneticilerin bu süreçleri dikkatlice incelemesi gerektiğini vurgular. İşten ayrılma süreçlerinin nasıl ve ne koşullarda gerçekleştiğini anlamak, yöneticilere ve organizasyonlara, işten ayrılma sebeplerini daha iyi anlama ve bu bilgiyi çalışan memnuniyeti ve bağlılığını artırmak için kullanma fırsatı sunar. Bu sürecin anlaşılması, işletmelere çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini daha iyi karşılamak, işten ayrılmaları önlemek veya en aza indirmek için gerekli stratejileri geliştirmelerinde yardımcı olabilir.

#### 2.4.7.4. Cotton ve Tuttle Modeli

Cotton ve Tuttle, işten ayrılma niyetine etki eden faktörleri sınıflandıran bir model sunar. Bu model, özellikle iş tatmini, alternatif iş olanaklarının değerlendirilmesi ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini inceler. Model, alternatif iş olanaklarının algılanması ve örgütsel bağlılık düzeyinin, çalışanın işten ayrılma niyetini önemli ölçüde etkileyebileceğini öne sürer.

Bu modeller, işten ayrılma niyeti ve davranışını anlamak için kullanılan çeşitli teorik çerçeveleri temsil eder ve araştırmacılara, örgütsel uygulamalara ve insan kaynakları yöneticilerine çalışanların niyetlerini ve davranışlarını daha iyi anlama konusunda rehberlik eder.

**Tablo 2.1** Cotton ve Tuttle Modeli Faktörleri

Çevresel Faktörler	Kurum İçi Faktörler	Bireysel Faktörler
İstihdam imkanı algısı, İşsizlik oranı, Yeni işe alma oranları, Birlik ve Sendikalar	Ücret, Performans, Rol ilişkilerinin açıklığı, Tekrar eden görevler, Toplam İş tatmini, Ücret tatmini, İşin kendisi ile ilgili memnuniyet, Yöneticilerle ilgili memnuniyet, Çalışma arkadaşları ile ilgili memnuniyet, Terfi İmkanları ile ilgili memnuniyet, Örgütsel bağlılık	Yaş, Görev stresi, Cinsiyet, Biyografik bilgi, Eğitim, Medeni Hal, Bakmakla yükümlü olduğu kişiler, Beceri ve yatkınlık, Zeka, Davranış eğilimi, Beklentileri karşılama.

Bu sınıflanmış faktörler aşağıdaki tabloda görülmektedir (Canbek M., 2017):

#### 2.4.8. İşten Ayrılma ve İşe Son Verme Sürecinin Yönetimi

Çalışanların işten ayrılması ve işe son verme süreçlerinin yönetimi, işletmeler için hem zorluklar hem de fırsatlar sunabilir. Bu süreçlerin etkin yönetimi, işletmelerin çalışan devir oranını kontrol altında tutmalarına ve bu sürecin getirdiği maliyetleri en aza indirmelerine yardımcı olur. Aynı zamanda, belirli durumlarda, işten ayrılmalar işletmelere yenilenme ve gelişim fırsatları da sunabilir.

##### 2.4.8.1. Ayrılmaların Maliyetleri

Çalışanların ayrılması işletmelere önemli maliyetler getirebilir:

- **Yeni Personel Alımı ve Eğitimi:** Yeni bir çalışanın bulunması, seçilmesi, işe alınması ve eğitilmesi zaman ve para gerektirir.
- **Oryantasyon Süreçleri:** Yeni çalışanların kurumsal kültüre ve iş süreçlerine uyum sağlaması için oryantasyon programları gerekir.

- **Rekabet Riski:** İşten ayrılan kişilerin rakip şirketlere geçmesi, kurumsal bilgilerin ve tecrübelerin kaybına yol açabilir.
- **Çalışma Ortamında Stres:** Bir çalışanın ayrılması diğer çalışanlar üzerinde ek iş yükü ve stres yaratabilir.
- **Tazminatlar:** İşten ayrılan çalışanlara ödenmesi gereken tazminatlar ve diğer mali yükümlülükler.

#### 2.4.8.2. Çalışanların Ayrılmasının Yararları

Makul seviyede bir çalışan devir hızı, işletmelere çeşitli avantajlar sağlayabilir:

- **Yenilenme:** Yeni çalışanların işletmeye getireceği yeni bilgi, beceri ve bakış açıları, işletmenin yenilenmesine ve gelişimine katkı sağlar.
- **Yaratıcılığın Artması:** Uzun süreli çalışanların yerine yeni çalışanların alınması, işletmedeki yaratıcılık düzeyinin artmasına yardımcı olabilir.
- **Esneklik:** İşletmeler, çalışan devirleri sayesinde iş gücü yapılarını piyasa koşullarına ve ihtiyaçlarına daha hızlı uyum sağlayabilir.

#### 2.4.8.3. Ayrılmaların Türleri ve İşten Çıkarmanın Alternatifleri

- **Gönüllü Ayrılmalar:** Çalışanın kendi isteğiyle işten ayrılmasıdır. Bu tür ayrılmalar, işe alım süreçlerindeki hatalar veya çalışanın kişisel yaşamındaki değişiklikler gibi nedenlerle önlenebilir veya önlenemez olabilir.
- **Gönülsüz Ayrılmalar:** İşletmenin inisiyatifiyle gerçekleşir. Ekonomik nedenler, performans sorunları gibi çeşitli faktörler bu tür ayrılmaların nedenleri arasında yer alır.
- **Alternatifler:** İşten çıkarmaların alternatifleri arasında erken emeklilik teşvikleri, kısmi zamanlı çalışma, geçici işten çıkarmalar gibi esnek çalışma düzenlemeleri bulunur.

İşten ayrılma ve işe son verme süreçlerinin yönetimi, işletmeler için karmaşık bir alan olmakla birlikte, bu süreçlerin etkin yönetilmesi, işletmelerin hem maliyetleri kontrol altına almasına hem de organizasyonel yapısını güçlendirmesine olanak tanır.

## 2.4.9. İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

İşten ayrılma niyeti ile ilgili yapılan çalışmalar, bu konuda hangi faktörlerin olumlu (pozitif) ve olumsuz (negatif) yönde etkili olduğunu göstermektedir. Bu faktörler, çalışanların işten ayrılma niyetlerini şekillendirmede önemli rol oynar. Altay M. (2018), Şahin M. (2019), ve Torun Y. (2016) tarafından yapılan araştırmalarda ele alınan değişkenler aşağıdaki gibidir:

### 2.4.9.1. İşten Ayrılma Niyetini Pozitif Yönde Etkileyen Değişkenler

Bu değişkenler, çalışanların işten ayrılma niyetini artırıcı etkiye sahiptir:

- **Tükenmişlik:** Yoğun iş temposu ve stresin neden olduğu duygusal ve fiziksel bitkinlik.
- **İş Tatminsizliği:** İş koşulları, ücret, terfi imkanları gibi konularda tatminsizlik.
- **İstihdam Alternatifleri:** Başka iş fırsatlarının varlığı.
- **Stres:** İşin getirdiği psikolojik ve fiziksel baskı.
- **Sosyal Desteğin Yokluğu:** İş yerinde yeterli sosyal desteğin bulunmaması.
- **Gömülmüşlük:** Kariyer ilerlemesinin engellendiği hissi.
- **Karşılanmayan Kariyer Beklentisi:** Kariyer hedeflerine ulaşılamaması.
- **İş-Aile Çatışması:** İş ve aile hayatı arasındaki çatışmalar.
- **Duygusal Emek:** İşin duygusal yönlerini yönetme zorluğu.
- **Kuşaksal Farklılıklar:** Farklı kuşaklardan çalışanlar arasındaki değer ve beklenti farklılıkları.
- **Aşırı İş Yükü:** İşin aşırı miktarda olması ve yüksek baskı.
- **İş Fırsatı:** Diğer işlerin çekiciliği.
- **İş Arama:** Diğer iş olanaklarını araştırma eğilimi.

### 2.4.9.2. İşten Ayrılma Niyetini Negatif Yönde Etkileyen Değişkenler

Bu değişkenler, çalışanların işten ayrılma niyetini azaltıcı etkiye sahiptir:

- **İşe Katılım ve Örgütsel Bağlılık:** İşe ve örgüte duyulan güçlü bağ.

- **İş Tatmini ve İçsel Motivasyon:** İşten memnuniyet ve iç motivasyon.
- **Kariyer ve Duygusal Bağlılık:** Mesleğe ve işyerine duyulan bağlılık.
- **Kendini İzleme ve Riskten Kaçınma:** Kendi davranışlarını düzenleme ve risklerden kaçınma eğilimi.
- **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı:** Örgüte ekstra katkıda bulunma eğilimi.
- **Örgütsel Adalet ve İtibar:** Adalet algısı ve kurumsal itibar.
- **Çalışma Yaşam Kalitesi ve Ücret Tatmini:** İş yaşamının kalitesi ve ücretten duyulan memnuniyet.
- **Algılanan Örgütsel Destek:** Örgütün çalışanlarına verdiği desteğin algılanması.

Bu faktörlerin her biri, işten ayrılma niyeti üzerinde önemli etkilere sahip olup, işletmelerin bu değişkenleri dikkate alarak çalışan memnuniyeti ve bağlılığını artıracak stratejiler geliştirmesi önem taşır.

#### 2.4.10. İşten Ayrılma Niyeti Önleme Yolları

Çalışanların işletmedeki yöneticilerine güvenleri arttıkça işten ayrılma istekleri de azalmaktadır. Araştırmacılar gönüllü işten ayrılmaları önceden belirlemenin çok zor olduğunu ve işten ayrılma niyetinin işten ayrılma davranışını direk etkileyen tek değişken olduğunu öne sürmüşlerdir Er (2016). Dolayısı ile işten ayrılmaların önlemenin en önemli yolu işten ayrılma niyetinin tespit edilmesi ve buna uygun politikaların belirlenmeye çalışılmasıdır. İşten ayrılma niyetini azaltmaya yönelik adımlar, çalışan memnuniyeti ve bağlılığını artırma odaklı olmalıdır. Aşağıda, işletme yöneticilerinin değerlendirmesi gereken önleme yolları ve adımlar yer almaktadır Güler H. (2018):

- **Doğru İşe Alımlar:** İşe uygunluk ve yetkinlik, aday seçiminde ön planda tutulmalıdır. Adayın iş kültürüne ve değerlerine uyumu önem taşır.
- **Hedeflere Destek:** Çalışanların belirledikleri hedeflere ulaşmalarına yardımcı olunmalıdır. Bu, onların motivasyonunu ve işe olan bağlılıklarını artırır.

- **Gelişim Fırsatları:** Çalışanlara işletmenin büyüme ve gelişme fırsatlarının sunulması, kariyer yolunda ilerleme motivasyonunu destekler.
- **Motivasyon ve Etkinlikler:** Çalışanları motive edecek etkinlikler ve çalışmalar, dikkatli ve doğru bir şekilde planlanmalıdır.
- **Ödüllendirme:** Ödüllendirmeler, çalışanın performansına ve katkılarına uygun olarak tasarlanmalıdır. Kişiyeye yönelik ödüllendirme, çalışanın takdir edildiğini hissetmesini sağlar.
- **Makul Beklentiler:** Çalışanlardan beklenen hedefler ve beklentiler, gerçekçi ve makul seviyede belirlenmelidir. Aşırı beklentiler, stres ve tükenmişliğe yol açabilir.
- **Çatışma Yönetimi:** Olası problemler ve çatışmaların önlenmesi ve çözümlenmesi için gerekli destek ve yardım sağlanmalıdır. İşletme içinde sağlıklı bir iletişim ortamı oluşturulmalıdır.

Bu adımlar, çalışanların işletmeye olan bağlılığını artırırken, işten ayrılma niyetlerini azaltmayı amaçlar. İşletmelerin bu stratejileri uygulayarak işgücü devir hızını kontrol altına alması ve işletme için değerli çalışanları koruması mümkündür.

#### **2.4.11. İşten Ayrılma Niyeti Sonuçları**

Çalışanların işletmeler tarafından eğitilmesi, yetiştirilmesi ve işin öğretilmesi gibi nedenlerle işten ayrılma niyeti oluşması, işletmelere ekonomik ve zaman açısından ciddi kayıplara yol açabilir. Her bir çalışan, işletme için bir yatırım niteliği taşır ve işten ayrılmanın hem işletme hem de çalışan açısından önemli olduğu vurgulanmaktadır (Cinnioğlu, 2018).

Her bir çalışan işletme açısından bir yatırım niteliği taşır, İşten ayrılmanın işletme ve çalışan açısından önemi ifade edilirken, işletmeye katkıları olan çalışanın elde tutulması önemli görülmektedir. Çalışanların özgür bir şekilde iş değiştirmesinin özgür olduğu kültür ve işletmelerde çalışmaya devam etmelerinin sebepleri şu şekilde sıralanabilir (Üzüm B., 2017)

- **Kurumla İftihar Etmek:** Çalışanların iş değişirmesi, daha prestijli veya değerli bir kurumda çalışma fırsatını yakalamak istemelerinden kaynaklanabilir.
- **Uyumlu Üst Yönetici:** Çalışanlar, üst yönetimle uyumlu bir ilişki kurabilmek ve yönetici tarafından değer görme ihtiyacı duyarlar. Bu değer görüldüğü zaman ise işten ayrılmamayı tercih edebilirler.
- **Ücret:** Çalışanlar, maddi beklentilerini karşılayan veya piyasa değerine uygun olan bir ücret aldıklarında iş değiştirmemeyi tercih edebilirler.
- **İlişki:** Olumlu ilişkiler veya iş arkadaşlarıyla uyum, çalışanların işten ayrılma niyetini azaltabilir.
- **Anlamli Çalışma:** Çalışanların işlerinin anlamli ve tatmin edici olması önemlidir. Anlamli bir işe sahip olmamak, motivasyonun düşmesine ve işten ayrılma niyetinin artmasına neden olabilir.

İşten ayrılma niyetinin bireysel ve örgütsel sonuçları bulunmaktadır. İşten ayrılma niyetinin olumlu ve olumsuz yanları, bireysel ve örgütsel açıdan aşağıdaki tablolarda sıralanmıştır (Şahin, 2019):

**Tablo 2.2 İşten Ayrılma Niyetinin Bireysel Sonuçları**

İşten Ayrılan İçin Olumsuz Sonuçlar	Elde edilen kıdem kaybması Elde edilen hakların kaybolması Sosyal açıdan desteklerin sekteye uğraması İş değişikliği nedeni ile ortaya çıkan stres Bireysel kariyerde gerileme yaşanabilmesi Maddi açıdan kayıpların oluşması
İşte Çalışmaya Devam Eden İçin Olumsuz Sonuçlar	Sosyal ve iletişim açısından aksamaların meydana gelmesi İş arkadaşını kaybetmenin getirdiği olumsuzluk İşten yaşanan tatminde azalma olması Yeni personel alınması kadar ortaya çıkan iş yükü İş içindeki uyumda azalma olması İşe bağlılıkta azalma oluşması
İşten Ayrılan İçin Olumlu Sonuçlar	Kazançta artış oluşması Kariyer açısından gelişme ihtimali Birey-örgüt uyumunun artması sayesinde daha az stres yaşanması ve becerilerin daha verimli kullanılması Yenilenmenin yeni çevre sayesinde teşvik edilme ihtimali Bireysel anlamda gelişim Öz Yeterlilik algısının gelişmesi
İşte Çalışmaya Devam Eden İçin Olumlu Sonuçlar	İşletme içi değişkenlik fırsatlarında artış İş tatmin düzeyinde artma İşe bağlılığın yükselmesi İş içi uyumda artış meydana gelmesi İşe yeni başlayanlar tarafından iş ile ilgili yeni uyarımlar

**Tablo 2.3 İşten Ayrılma Niyetinin Örgütsel Sonuçları**

<b>Örgüt Açısından Olumsuz Sonuçlar</b>	<b>Örgüt Açısından Olumlu Sonuçlar</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• İşten ayrılan personel için yapılmış olan eğitim, işe alma vb. harcamalar ile işe alışması için harcanan zamanın boşa gitmesi</li><li>• İşe yeni alımlar için yapılacak harcamalar</li><li>• İş ortamındaki sosyal yaşam ve iletişimde kesiklik meydana gelmesi</li><li>• Üretim sürecinde aksama olması</li><li>• İşten ayrılan kişinin performansının ortadan kalkması</li><li>• İşte kalanların iş tatmininde azalma</li><li>• Kalan çalışanlarda işten ayrılma niyetinde artış</li><li>• Ayrılanların işletme için olumsuz bir profil çizmesi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Performansı yeterli olmayan ve başarısız olan personelin yerine daha yeterli birinin alınması</li><li>• Yeni personel ile birlikte örgüte yeni bilgi ve teknoloji anlamında katkı oluşması</li><li>• Değişikliklerin teşvik edilmesi</li><li>• İşletme içinde devinim fırsatı oluşması</li><li>• Kalan çalışanlar arasında iş tatminin artması</li><li>• Maliyet ve giderlerin azaltılması veya düzeltilmesi için fırsat oluşması,</li></ul>

## **BÖLÜM 3. ÇALIŞMA VE YÖNTEM**

### **3.1. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE KISITLARI**

Bu araştırma, örnekleme bağlı olarak çalışma için görüşlerini beyan eden restoran çalışanları ile sınırlıdır. Araştırmada yer alan bilgiler, katılımcıların beyanları doğrultusunda kabul edilmiştir. Bu durum çalışmanın sadece restoran çalışanlarının işe dair tutumlarına ve algısına göre sonuçlanmasına sebep olmaktadır. Ayrıca ölçme araçlarına verilen yanıtların çalışanların demografik faktörleri, çevresel koşulları ve içinde buldukları ruh hali durumundan da etkilenmiş olması olasıdır.

Araştırmanın diğer kısıtı da araştırmanın belirlenmiş olan değişkenler kapsamında yapılmasıdır. Araştırma bu değişkenler ve analizler ile literatüre katkı sağlarken bu durum araştırmanın diğer bir sınırını oluşturmaktadır.

Araştırmanın üçüncü kısıtı ise araştırmada incelenen değişkenlerin değişime uğrayacağıdır. Diğer bir ifadeyle araştırmanın gerçekleştiği zaman dilimi araştırma için bir sınırlılığı oluşturmaktadır.

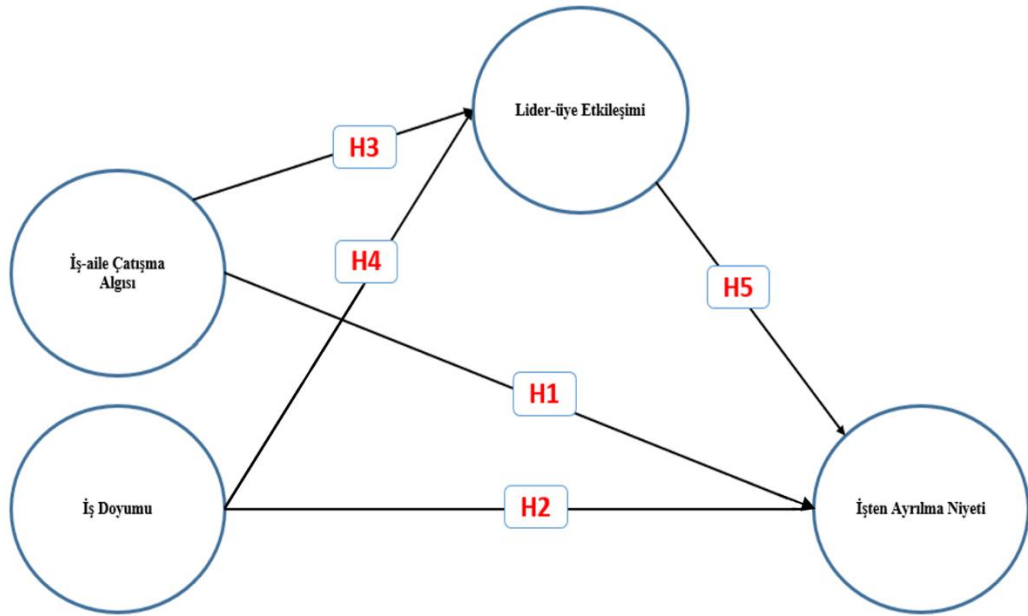
Araştırmanın dördüncü kısıtı, araştırmanın sadece Antalya ilinde gerçekleştirilmiş olmasıdır. Bu coğrafi sınırlılık, bulguların diğer bölgelerdeki veya ulusal çapta restoran işletmelerine uygulanabilirliğini sınırlayabilir. Diğer bölgelerdeki farklı kültürel, ekonomik ve sosyal dinamikler araştırmanın bulgularının genel geçerliliğini etkileyebilir.

Araştırmada yer alan örneklem grubu restoran işletmeleri çalışanlarından olduğundan araştırma sonuçları aynı kategoride faaliyet gösteren çalışanlar için genellenebilir olacağı varsayımına sahiptir. Araştırma, belirlenen değişkenler arasında beklenen etki ve rolleri incelemekte ve bu çalışma belirlenen ve varsayılan ilişkiler kapsamında gerçekleşmektedir.

Araştırmanın bir diğer varsayımı, araştırma verilerine ulaşmak için yöntem olarak belirlenen anketin araştırma süreci için uygun olmasıdır. Diğer yandan katılımcıların yanıtlarında yanlı olmadıkları ve ankette yer alan ölçme araçlarındaki her bir ifadeyi doğru bir biçimde anladıkları varsayılmaktadır. Ayrıca araştırmada katılımcı görüşlerine göre elde edilen verilerin analiz edilmesinde belirlenen yöntemlerin bu çalışmanın amacı doğrultusunda uygun olduğu araştırmanın temel varsayımları arasında yer almaktadır.

### 3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Bu çalışmanın ana hedefi, iş-aile çatışması ve iş doyumu algılarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini değerlendirirken, lider-üye etkileşiminin bu dinamikteki aracı rolünü incelemektir. Ayrıca, bu araştırma modeli kapsamında yer alan değişkenlerin demografik özelliklerle olan ilişkisi ve farklı demografik gruplar arasında bu değişkenler açısından farklılıkların olup olmadığını da araştırmayı amaçlamaktadır. Çalışmanın amacına uygun olarak tasarlanan araştırma modeli, şekil 3.1'de görselleştirilmiştir.



Şekil 3.1 Araştırmanın Teorik Modeli

Önerilen araştırma modeli doğrultusunda, araştırmanın hipotezleri şu şekilde özetlenebilir.

**H<sub>1</sub>:** Algılanan iş aile çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>:** Algılanan iş doyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>3</sub>:** Algılanan iş aile çatışmasının lider üye etkileşimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>4</sub>:** Algılanan iş doyumunun lider üye etkileşimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>5</sub>:** Algılanan lider üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>6</sub>:** Algılanan iş aile çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde lider üye etkileşiminin aracılık rolü vardır.

**H<sub>7</sub>:** Algılanan iş doyumunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde lider üye etkileşiminin aracılık rolü vardır.

### **3.3. ARAŞTIRMA ÇALIŞMA EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ**

Evren, araştırmacının inceleme yapacağı ve örneklem olarak elde ettiği sonuçları genelleştirdiği bir topluluktur. Belirli sınırlamalar uygulanarak her türlü grup, bir evren haline getirilebilir. Bu nedenle, her evrenin kendine has ve diğer gruplardan ayıran bazı özellikleri bulunmaktadır. Ayrıca, evren geniş bir coğrafi bölgeyi kapsayabileceği gibi, daha küçük ve sınırlı bir alanı da içerebilir.

Araştırmanın evrenini Antalya ilinde bulunan restoran çalışanları oluşturmaktadır. Türkiye’de tam olarak ne kadar restoran bulunmaktadır sorusuna, net bir cevap vermek mümkün olmamakla beraber Türkiye İstatistik Kurumu’nun (TÜİK) verilerine göre, Türkiye’de tahminen 55 binin üzerinde restoran bulunduğu söylenilebilir. 2020 verilerine göre, Antalya ili bu restoranların yaklaşık olarak %13’ünü oluşturmaktadır. Raporla göre, Antalya ilinde yaklaşık 7 bin restoran bulunmaktadır. Raporla göre bir restoranda ortalama çalışan sayısının 9 olduğu belirtilmesi nedeni ile Antalya ilinde faaliyet gösteren restoran çalışanlarının yaklaşık olarak 63 bin kişi olduğu söylenilebilir (Türkiye Avrupa Eğitim ve Bilimsel Araştırmalar Vakfı [TAVAK], 2021). Bilinen

örneklem hacmi formülünde %95 güven düzeyinde örneklem hacmi hesaplandığında ve her restoranda ortalama 9 kişi çalıştığı düşünülüğünde örneklem hacmi 382 çıkmaktadır. Alan yazında yeterli örneklem büyüklüğü konusunda Guilford (1954) 200'den fazla olmalı, Hair ve ark. (2010) her soru için en az 5 katılımcı olmalı görüşlerini belirtmiştir. Dolayısı ile toplam 41 soru olduğu için  $41*5=205$  katılımcıya, MacCallaum ve Widaman (1999)'a göre her soru için en az 10 katılımcı olmalı şeklinde görüşünden yola çıkarak soru sayısının 10 katı kadar yani  $41*10=410$  kişilik örnekleme ulaşılması yeterli görülmektedir. Tüm bu hesaplamalar sonucu en yüksek örneklemin 410 çıkmasına rağmen araştırmada 704 kişilik bir örnekleme ulaşılmıştır. Dolayısıyla bu araştırmanın örneklemini 704 kişiden oluşmaktadır. Araştırmada örneklem seçimi için, tesadüfi olmayan olasılıklı örnekleme yöntemlerinden biri olan kolayda örnekleme yöntemi uygulanmıştır.

## BÖLÜM 4. VERİLERİN TOPLANMA SÜRECİ

Araştırma kapsamında veri toplama yöntemi olarak anket çalışması planlanmış ve gerçekleştirilmiştir. Anket, Türkiye'nin Antalya ilinde bulunan orta ve büyük ölçekteki restoranların çalışanlarına yüz yüze anket yöntemi kullanılarak uygulanmıştır. Araştırmanın amaç ve hipotezleri doğrultusunda hazırlanmış olan anket formu beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olup olmama, yaş, eğitim durumu, çalıştıkları bölüm, işletmedeki görev süresi, sektör deneyimi, yöneticilerinin yaşı ve eğitim durumu ile gelecekte bu işi yapmayı düşünüp düşünmediklerine dair sorular bulunmaktadır. Anket formunun ikinci bölümünde 10 sorudan oluşan iş-aile çatışma ölçeği, üçüncü bölümünde 3 sorudan oluşan işten ayrılma niyeti ölçeği, dördüncü bölümünde 5 maddeden oluşan iş doyumu ölçeği ve beşinci bölümünde 12 sorudan oluşan lider üye etkileşim ölçeği yer almaktadır.

İş-Aile çatışması ölçeği literatüre Haslam, Filus, Morawska, Sanders ve Fletcher (2015), tarafından kazandırılmış, ölçek 2017 yılında Akın, A., Tunca, M., Bayrakdar, İ tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek toplam iş aile çatışması (5 soru) ve aileden işe çatışma (5 soru) olmak üzere 5'li likert yapılı (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) 10 sorudan oluşmaktadır.

İşten ayrılma niyeti ölçeği literatüre Cammann ve diğerleri (1979) tarafından kazandırılmış, ölçek 2012 yılında Gürbüz ve Bekmezci (2012) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek 5'li likert yapılı (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) 3 sorudan ve tek faktörden oluşmaktadır.

İş doyumu ölçeği literatüre Judge, Locke, Durham ve Kluger (1998) tarafından kazandırılmış, ölçek 2019 yılında Keser ve Bilir (2019) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek 5'li likert yapılı (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) 5 sorudan ve tek faktörden oluşmaktadır.

Lider üye etkileşimi çatışması ölçeği literatüre Liden ve Maslyn (1998) tarafından kazandırılmış, ölçek 2010 yılında Baş, Keskin ve Mert (2010) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek toplam katkı (3 soru), Sadakat (3 soru), Etki (3 soru) ve mesleki saygı (3 soru) olmak üzere 5'li likert yapılı (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) dört faktörlü ve toplam 12 sorudan oluşmaktadır.



## BÖLÜM 5. VERİLERİN ANALİZİ

Çalışmada birincil veri kaynaklarından anket yoluyla toplanan veri kümesi SPSS (versiyon 26) ve LISREL (versiyon 8.7) kullanılarak %95 ve %99 güven düzeyinde analiz edilmiştir. Bu kapsamda öncelikle tanımlayıcı istatistikler hesaplanmış ve böylelikle örneklem tanıtılmıştır. Takip eden aşamada, çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik özelliklerinin incelemesi amacıyla madde analizleri, Cronbach alpha güvenilirlik düzeyleri, açıklayıcı faktör analizleri, doğrulayıcı faktör analizleri ile faktör skorları hesaplanmıştır. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri bu araştırma kapsamında doğrulandıktan sonra ölçeklerden elde edilen puanlara ait betimsel analizler (ortalama, standart sapma), verilerin dağılımlarının incelenmesi için merkezi eğilim ölçüleri, merkezi limit teoremi, basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiştir. Dağılımın normal olması sonucu ölçekler arasındaki ilişkilerin incelenmesi için pearson korelasyon analizi yapılmış olup ölçeklerden elde edilen puanların demografik özelliklere göre farklılıklarının incelenmesinde ikili grupların karşılaştırılmasında bağımsız örneklem t-testi, ikiden fazla gruplar için tek yönlü anova testi yapılmıştır. Araştırmanın modeli ve hipotezlerinin incelenmesi için Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılmıştır. Hem yapısal eşitlik modelinde hem de ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi aşamalarında uyum indeksleri incelenmiş, kabul görülen uyum aralıkları tablo 5.1’de verilmiştir (Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003).

**Tablo 5.1** Araştırmada Kullanılan Uyum Kriterleri Aralıkları

<b>Uyum Kriterleri</b>	<b>Mükemmel Uyum</b>	<b>Kabul Edilebilir Uyum</b>
$\chi^2/sd$	$\leq 3$	$\leq 5$
RMSEA	$0 < RMSEA < 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$
RMR	$0 \leq SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$
SRMR	$0 \leq SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$
NNFI	$0.95 \leq NNFI \leq 1$	$0.90 \leq NNFI \leq 0.95$
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$

## BÖLÜM 6. BULGULAR

Çalışmanın bu kısmında iş aile çatışması algısı ve iş doyumunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolünün incelemesine ilişkin araştırma bulgularına yer verilecektir. Teorik çerçeveden hareketle araştırma hipotezlerinin sınanacağı nicel çalışma kullanılacaktır. Bu kapsamda öncelikle araştırma yöntemi, veri analizi ve bulgular hakkında bilgiler sunulmuştur.

### 6.1. TANIMLAYICI ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR

Katılımcıların tanımlayıcı özelliklerine ilişkin bulgular aşağıda yer alan tablolarda sunulmuştur.

**Tablo 6.1** Katılımcıların Demografik Değişkenlerine Ait Dağılımları

Demografik	Grup	n	%
Cinsiyet	Erkek	459	65,20
	Kadın	245	34,80
Medeni Durum	Evli	227	32,24
	Bekâr	477	67,76
Çocuk Sahibi Olma Durumu	Yok	463	65,77
	1 Çocuk	92	13,07
	2 Çocuk	96	13,64
	3 +	53	7,53
Yaş	20 Yaş Altı	87	12,36
	20-29	328	46,59

	30-39	147	20,88
	40-49	87	12,36
	50 Ve Üzeri	55	7,81
Eğitim Durumu	İlkokul Mezunu	60	8,52
	Ortaokul Mezunu	105	14,91
	Lise Mezunu	328	46,59
	Ön Lisans	93	13,21
	Lisans	104	14,77
	Y.Lisans	14	1,99
	<b>Toplam</b>	<b>704</b>	<b>100,00</b>

Araştırmaya dâhil olan toplam 704 katılımcının %65.20'sinin erkek (n:459), %34.80'inin kadınlardan (n:245) oluştuğu belirlenirken, katılımcıların çoğunlukla bekâr oldukları (%67.76; n:477), çocuk sahibi olmadıkları (%65.77; n:463), 20-29 yaş aralığında olduğu (%46.59; n:328) ve lise mezunu oldukları (%46.59; n:328) belirlenmiştir.

**Tablo 6.2** Katılımcıların İş Hayatı Değişkenlerine Ait Dağılımları

<b>İş Hayatı</b>	<b>Grup</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Çalışılan Bölüm	İdari Yönetici	100	14,20
	Servis	331	47,02
	Yan Hizmetler	37	5,26
	Ofis Hizmetleri	44	6,25
	Mutfak	192	27,27
Kurum Tecrübesi	1 Yıldan Az	340	48,30
	1-3 Yıl Arası	189	26,85
	4-6 Yıl Arası	105	14,91
	7-9 Yıl Arası	30	4,26
	10 Yıl ve Üzeri	40	5,68
Sektör Tecrübesi	1 Yıldan Az	149	21,16
	1-3 Yıl Arası	147	20,88
	4-6 Yıl Arası	158	22,44
	7-9 Yıl Arası	77	10,94
	10 Yıl ve Üzeri	173	24,57
Yönetici Yaşı	Bilmiyorum	96	13,64
	18-29	101	14,35
	30-39	197	27,98
	40-49	192	27,27
	50-59	95	13,49

	60 Ve Üzeri	23	3,27
Yöneticinin Eğitim Durumu	Bilmiyorum	187	26,56
	İlkokul Mezunu	33	4,69
	Ortaokul Mezunu	55	7,81
	Lise Mezunu	177	25,14
	Ön lisans	55	7,81
	Lisans	150	21,31
	Y.Lisans	47	6,68
İşletme Sahibi Olmayı Düşünme	Hayır Düşünmüyorum	254	36,08
	Kararsızım	133	18,89
	Evet Düşünüyorum	317	45,03
	<b>Toplam</b>	<b>704</b>	<b>100,00</b>

Katılımcıların iş hayatlarına ait dağılımları incelendiğinde büyük çoğunluğunun, servis departmanında çalıştığı, (%47.02; n:331), 1 yıldan az bir süredir kurumda çalıştıkları (%48.30; n:340), 10 yıl ve üzeri sektör tecrübesine sahip oldukları (%24.57; n:173), 30-39 yaş aralığında yöneticilerle çalıştıkları (%27.98; n:197), yöneticisinin eğitim durumunu bilmedikleri (%26.56; n:187), ve meslek hayatlarında bir işletme sahibi olmayı düşündükleri (%45.03; n:317) belirlenmiştir.

## 6.2. ÖLÇEKLERE AİT GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİK BULGULAR

### 6.2.1. Lider Üye Etkileşimi Ölçeğinin Geçerlilik Güvenirliğine İlişkin Bulgular

Lider-üye etkileşimi ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, tablo 6.3'te detaylandırılmıştır. Bu tabloda, güvenilirlik katsayıları ve açıklayıcı faktör analizi sonuçları yer almaktadır. Ölçek maddelerinin diğer maddelerle olan korelasyonlarının 0,30'un üzerinde olması beklenmektedir (Büyüköztürk, 2009).

**Tablo 6.3** Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine Ait Güvenirlik, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları

Madde No	Faktörler				Madde - Ölçek İlişkisi
	1	2	3	4	
Madde 3	0,732				0,816
Madde 2	0,777				0,789
Madde 1	0,782				0,750
Madde 10		0,704			0,730
Madde 12		0,725			0,758
Madde 11		0,773			0,767
Madde 9			0,718		0,679
Madde 7			0,738		0,709
Madde 8			0,862		0,554
Madde 6				0,724	0,729
Madde 5				0,732	0,782
Madde 4				0,810	0,635

<b>Güvenirlilik</b>	<b>0,915</b>	<b>0,873</b>	<b>0,830</b>	<b>0,865</b>	<b>0,938</b>
<b>Açıklanan Varyans (%)</b>	<b>21,21</b>	<b>20,60</b>	<b>19,58</b>	<b>19,30</b>	<b>80,68</b>
<b>Özdeğer</b>	<b>2,545</b>	<b>2,472</b>	<b>2,349</b>	<b>2,315</b>	
KMO: 0,932; Bartlett's Test of Sphericity = $X^2(66) = 6347,63$ ; $p=0.000$					

Tablo 6.3'te yer alan sonuçlara göre, ölçek maddelerinin diğer maddelerle olan korelasyon değerlerinin 0,30'un üzerinde olması, ölçekten herhangi bir madde çıkarılmasını gerektirmemektedir. Faktör analizine geçmeden önce, gerekli koşullar detaylı bir şekilde incelenmiştir. Bu aşamada, verilerin faktör analizi için uygunluğunu belirlemek amacıyla KMO testi uygulanmış ve değişkenler arasındaki ilişkilerin varlığı Barlett Küresellik testi ile analiz edilmiştir (Tabachnick ve Fidel, 2014).

Tablo 6.3'te yer alan verilere göre, KMO değeri 0,60'ın üzerinde ve Barlett Küresellik testi anlamlı bulunmuştur ( $p<0.01$ ). Bu bulgular, örneklem verisinin faktör analizi için uygun olduğunu ve elde edilen verilerin çok değişkenli normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir (Kan ve Akbaş, 2005).

Faktör örüntüsünün oluşturulmasında, faktör yüklerinin alt sınırı olarak 0.30 ile 0.40 arasında bir değer kabul edilebileceği belirtilmiştir (Tavşancıl, 2010). Ölçüm türüne bağlı olarak, bazı araştırmacılar 0.40'lık faktör yükünü temel alırken, madde içerik olarak ilgili faktörle güçlü bir ilişki gösteriyorsa bu değer 0.30'a kadar düşürülebileceğini savunmaktadırlar (Şencan, 2005). Bu çalışmada, ölçek maddelerinin çıkarılıp çıkarılmamasına karar verirken faktör yükü değerinin en az 0.40 olması kriteri kullanılmıştır. Ayrıca, maddelerin farklı faktörlerle örtüşme durumları da değerlendirilmiştir. Faktör analizi sonucunda, 12 maddelik ölçeğin dört faktörlü bir yapıda olduğu belirlenmiş ve bu nedenle "Varimax" dik döndürme tekniği uygulanmıştır.

Yapılan döndürme sonrasında faktörler incelendiğinde;

Faktör 1'in 2.545'lik öz değer ile tek başına ölçeğin %21.21'ini açıkladığı belirlenmiş, faktör altındaki maddelere bakıldığında, faktöre “**Katkı**” adı verilmiştir. Faktörün güvenilirlik düzeyinin 0.915 (%91.5) ile yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur.

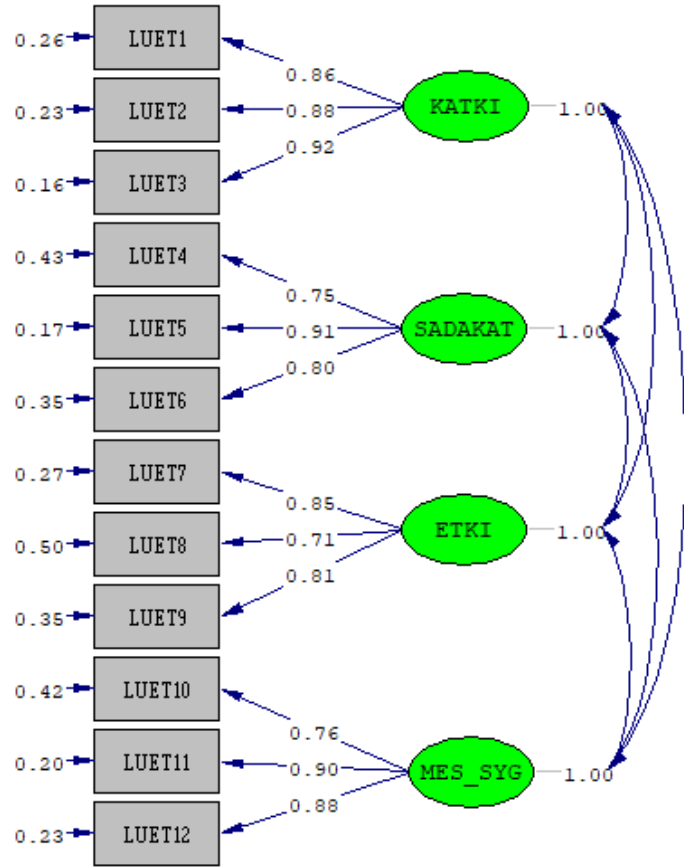
Faktör 2'nin 2.472'lik öz değer ile tek başına ölçeğin %20.60'mı açıkladığı belirlenmiş, faktör altındaki maddelere bakıldığında, faktöre “**Mesleki Saygı**” adı verilmiştir. Faktörün güvenilirlik düzeyinin 0.873 (%87.3) ile yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Faktör 3'ün 2.349'luk öz değer ile tek başına ölçeğin %19.58'ini açıkladığı belirlenmiş, faktör altındaki maddelere bakıldığında, faktöre “**Etki**” adı verilmiştir. Faktörün güvenilirlik düzeyinin 0.830 (%83.0) ile yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Faktör 4'ün 2.315'lik öz değer ile tek başına ölçeğin %19.30'unu açıkladığı belirlenmiş, faktör altındaki maddelere bakıldığında, faktöre “**Sadakat**” adı verilmiştir. Faktörün güvenilirlik düzeyinin 0.865 (%86.5) ile yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Dört faktörlü yapının ise, ölçeğin toplam %80.68'ini açıkladığı belirlenmiş olup açıklanan varyansın %40'ın üzerinde olması yeterli olarak görülmektedir. Ölçeğin genel güvenilirliğinin ise 0.938 (%93.8) ile yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

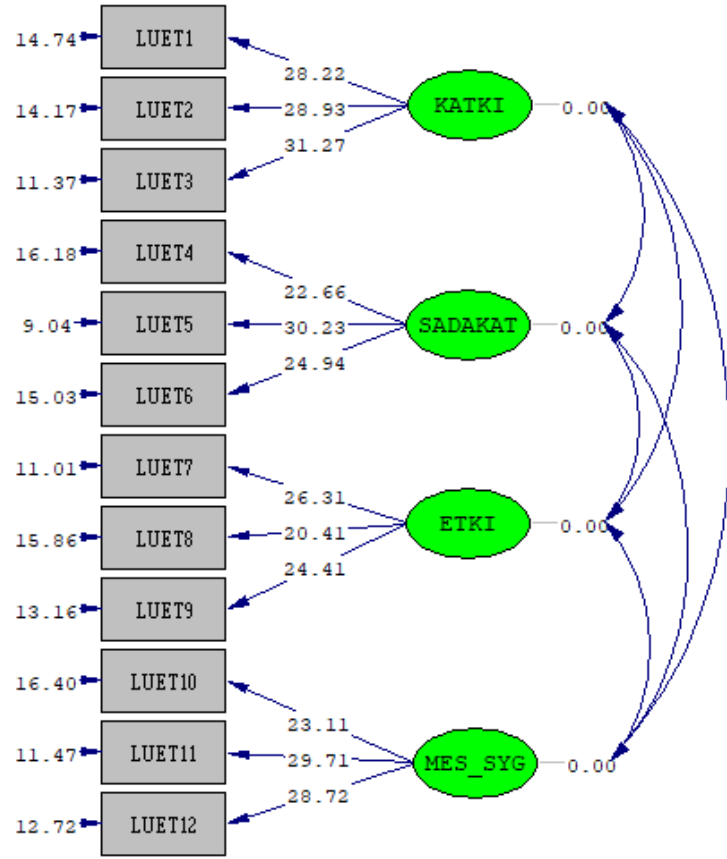
Ölçeğin belirlenen faktör yapısının doğruluğunu test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin DFA'ya ait path diyagramı Şekil 6.1'de gösterilmiştir.



Chi-Square=209.37, df=48, P-value=0.00000, RMSEA=0.069

Şekil 6.1 Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine Ait DFA Path Diyagramı

Şekil 6.1 incelendiğinde, lider-üye etkileşimi ölçüm aracının Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) bulgularına göre içeriklerin faktör yük değerlerinin 0.71 ile 0.92 arasında değiştiği gözlemlenmektedir. Bu değerler, faktör yükleri için, tasdiklenen sınırlar içindedir. Maddeler ve gizli değişkenlerin korelasyonlarının anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $t > 2.58$ ). Path diyagramına ait t değerleri, Şekil 6.2'de gösterilmiştir.



Chi-Square=209.37, df=48, P-value=0.00000, RMSEA=0.069

Şekil 6.2 Lider Üye Etkileşimi Ölçeği DFA Path Diyagramına Ait T Değerleri

Path diyagramları analiz edildiğinde, maddeler arasında herhangi bir düzenlemeye ihtiyaç duyulmadığı görülmüştür. Tüm maddelerin t değerlerinin 2.58'in üzerinde olduğu tespit edilmiş ve bu durum, faktör yüklerinin ölçek boyutları üzerindeki etkilerinin %99 güven düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonucunda elde edilen uyum indekslerine ilişkin bulgular tablo 6.4'te gösterilmektedir.

Tablo 6.4 Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

X <sup>2</sup> /df	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NNFI	NFI	RMR	SRMR
4,361	0,069	0,99	0,95	0,92	0,99	0,99	0,045	0,035

Bir modelin kabul edilebilir olarak değerlendirilmesi için, rapor edilen uyum iyiliği indekslerinin hem kabul edilebilir hem de mükemmel uyum sınırları içerisinde olması gerekir (Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003).

Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçları incelendiğinde, uyum kriterleri değerleri açısından  $X^2$  değerinin df değerine oranının 4.361 ile kabul edilebilir bir uyum seviyesinde olduğu görülmüştür. RMSEA değeri 0.069 olup, bu da kabul edilebilir uyum seviyesindedir. Diğer uyum indekslerinin de hem mükemmel hem de kabul edilebilir uyum değerleri içinde yer aldığı tespit edilmiştir.

### 6.2.2. İş Aile Çatışması Ölçeğinin Geçerlilik Güvenirliğine İlişkin Bulgular

İş aile çatışması ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine ilişkin madde analizi sonuçları, güvenilirlik seviyeleri ve açıklayıcı faktör analizi bulguları tablo 6.5'te sunulmuştur.

**Tablo 6.5** İş Aile Çatışması Ölçeğinin Güvenirlik, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Madde Analizi Bulguları

Madde No	Faktörler		Madde- Ölçek İlişkisi
	1	2	
Madde 1	0,856		0,598
Madde 2	0,876		0,626
Madde 3	0,860		0,673
Madde 4	0,761		0,723
Madde 5	0,603		0,686
Madde 6		0,702	0,704
Madde 7		0,756	0,686

Madde 8		0,746	0,452
Madde 9		0,832	0,568
Madde 10		0,824	0,569
<b>Güvenirlik</b>	<b>0,886</b>	<b>0,862</b>	<b>0,890</b>
<b>Açıklanan Varyans (%)</b>	<b>35,041</b>	<b>33,855</b>	<b>68,896</b>
<b>Özdeğer</b>	<b>3,504</b>	<b>3,386</b>	
KMO: 0,871; Bartlett's Test of Sphericity = $X^2(45)=4256,432$ ; $p=0.000$			

Tablo 6.5’de KMO değeri 0,60 değerinden fazla ve Barlett küresellik testi anlamlı bulunmuştur ( $p<0.01$ ). 10 maddelik ölçeğin, faktör analizi sonucunda 2 faktörlü bir yapıda olduğu gözlemlenmiş olup, ölçeğin tek faktörden fazla olmasından dolayı “varimax” dik döndürme işlemi yapılmıştır.

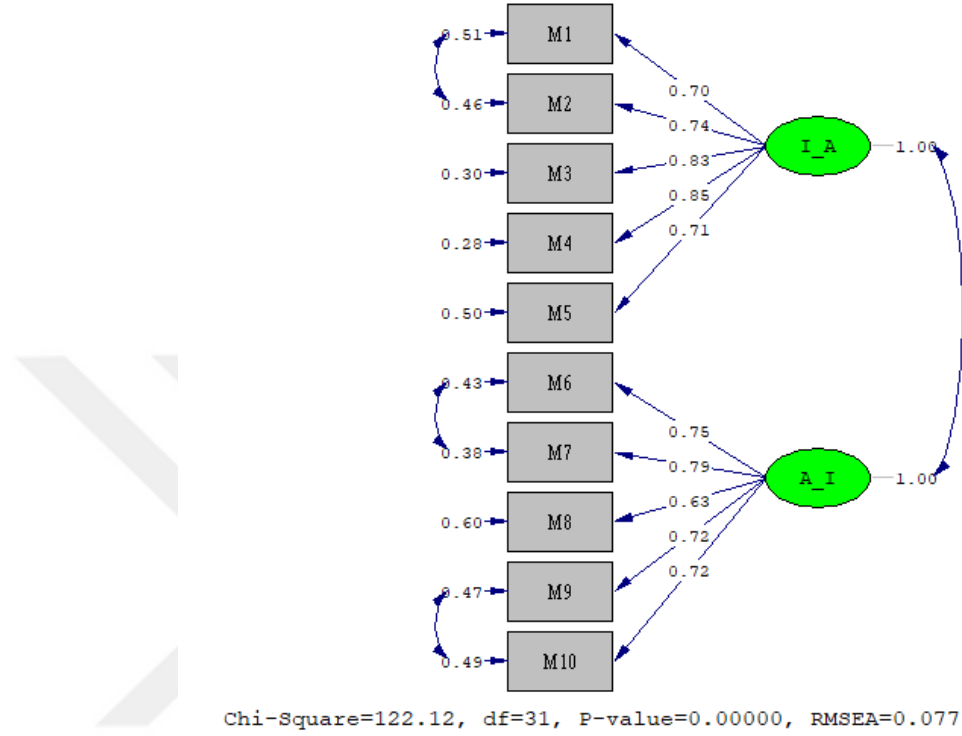
Yapılan döndürme sonrasında faktörler incelendiğinde;

Faktör 1’in 3.504’lük öz değer ile tek başına ölçeğin %35.041’ini açıkladığı belirlenmiş, faktör altındaki maddeler incelendiğinde faktöre “**İşten aileye çatışma**” adı verilmiş olup faktörün güvenilirlik düzeyinin 0.886 (%88.6) ile yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Faktör 2’nin 3.386’lık öz değer ile tek başına ölçeğin %33.855’ini açıkladığı belirlenmiş, faktör altındaki maddeler incelendiğinde faktöre “**Aileden işe çatışma**” adı verilmiş olup faktörün güvenilirlik düzeyinin 0.862 (%86.2) ile yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

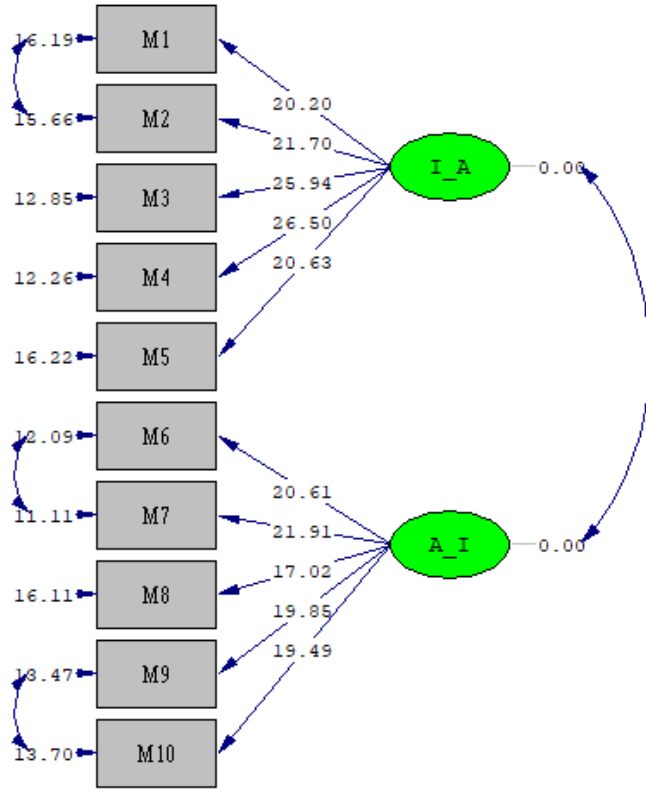
İki faktörlü yapının ise ölçeğin toplam %68.896’sını açıkladığı belirlenmiş olup ölçeğin genel güvenilirliğinin ise 0.890 (%89) ile yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Ölçeğin açıklanan faktör yapısının doğrulanıp doğrulanmadığının belirlenmesi için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin DFA'sına ait path diyagramı şekil 6.3'de sunulmuştur.



Şekil 6.3 İş Aile Çatışması Ölçeğine Ait DFA Path Diyagramı

Şekil 6.3'te iş-aile çatışması ölçüm aracının Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonuçlarına göre, maddelerin faktör yüklerinin 0.63 ile 0.85 arasında değiştiği görülmektedir. Bu maddeler ile gizli değişkenler arasındaki korelasyonların anlamlı olduğu ( $t > 2.58$ ) belirlenmiştir. Path diyagramına ait t değerleri ise Şekil 6.4'te detaylandırılmıştır.



Chi-Square=122.12, df=31, P-value=0.00000, RMSEA=0.077

Şekil 6.4 İş Aile Çatışması Ölçeği DFA Path Diyagramına Ait T Değerleri

Path diyagramlarının incelenmesi sonucunda, 1-2, 6-7 ve 9-10 maddeleri arasında düzenlemeler yapılması gerekmiştir. Tüm maddelerin t değerlerinin 2.58'den büyük olduğu ve dolayısıyla tüm maddelere ait faktör yüklerinin ölçek boyutları üzerindeki etkilerinin %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu saptanmıştır. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonucunda elde edilen uyum indeksleri, tablo 6.6'da sunulmaktadır.

Tablo 6.6 İş Aile Çatışması Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

X <sup>2</sup> /df	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NNFI	NFI	RMR	SRMR
3,939	0,077	0,98	0,92	0,90	0,97	0,97	0,079	0,052

Tablo 6.6'ya bakıldığında, Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonuçlarına göre uyum kriterlerinin değerlendirildiği görülmektedir. X<sup>2</sup> değerinin df değerine oranının 3.939

olduğu ve bu oranın kabul edilebilir uyum düzeyinde olduğu belirlenmiştir. RMSEA değeri 0.077 olup, bu da kabul edilebilir uyum seviyesindedir. Diğer uyum indekslerinin de hem mükemmel hem de kabul edilebilir uyum aralıklarında yer aldığı tespit edilmiştir.

### 6.2.3. İş Doyumu Ölçeğinin Geçerlilik Güvenirliğine İlişkin Bulgular

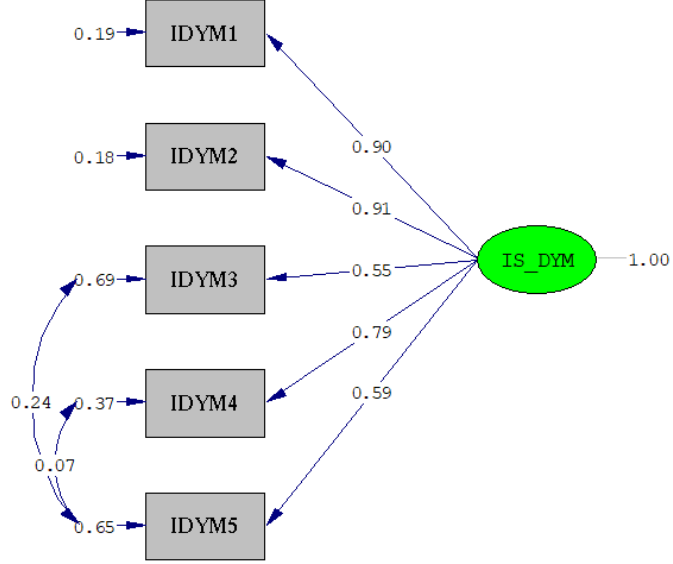
İş Doyumu ölçeğinin geçerlilik ve güvenirliğine ilişkin madde analizi sonuçları, güvenirlik düzeyleri ve açıklayıcı faktör analizi sonuçları tablo 6.7’de verilmiştir.

**Tablo 6.7** İş Doyumu Ölçeğine Ait Güvenirlik, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları

Madde No	Faktör Yüğü	Madde-Ölçek İlişkisi
Madde 1	0,865	0,686
Madde 2	0,870	0,701
Madde 3	0,432	0,308
Madde 4	0,832	0,651
Madde 5	0,625	0,486
<b>Güvenirlik</b>	<b>0,784</b>	
<b>Açıklanan Varyans (%)</b>	<b>55,479</b>	
<b>Özdeğer</b>	<b>2,774</b>	
KMO: 0,754; Bartlett's Test of Sphericity = $X^2(10)=1394,139$ ; $p=0.000$		

Tablo 6.7’de KMO değerinin 0,60 değerinden fazla ve Bartlett küresellik testi anlamlı bulunmuştur ( $p<0.01$ ). 5 maddelik ölçeğın, faktör analizi sonucunda tek faktörlü bir yapıda olduğu için herhangi bir döndürme işlemi yapılmamıştır. Ölçeğın tek faktörlü yapısının 2.774’lük öz değer ile ölçeğın %55.479’unu açıkladığı belirlenmiş ve ölçeğın

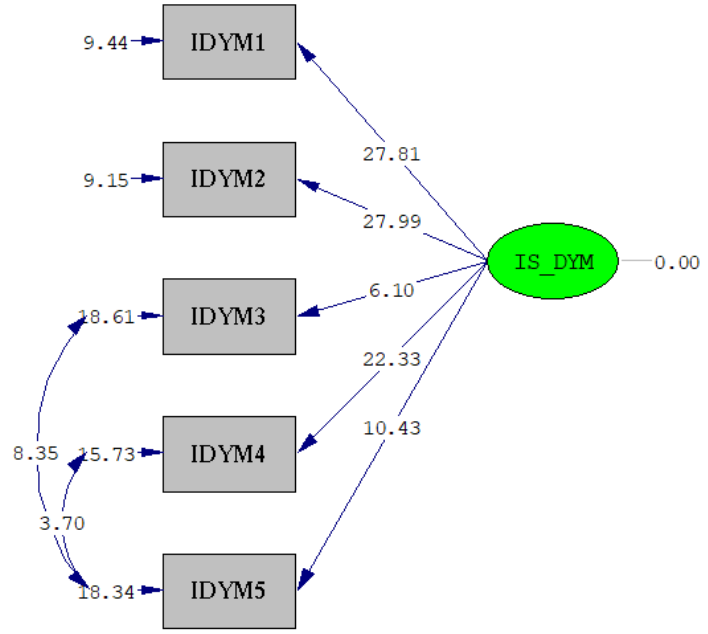
güvenirlilik düzeyinin 0.784 (%78.4) ile yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin DFA'sına ait path diyagramı şekil 6.5'te sunulmuştur.



Chi-Square=5.19, df=5, P-value=0.00000, RMSEA=0.032

Şekil 6.5 İş Doymu Ölçeğine Ait DFA Path Diyagramı

Şekil 6.5'te iş doymu ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonuçlarına göre, maddelerin faktör yüklerinin 0.55 ile 0.91 arasında değiştiği görülmektedir. Maddeler ile gizli değişkenler arasındaki korelasyonların anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $t > 2.58$ ). Path diyagramına ait t değerleri ise Şekil 6.6'da gösterilmiştir.



Chi-Square=5.19, df=5, P-value=0.00000, RMSEA=0.032

Şekil 6.6 İş Doyumu Ölçeği DFA Path Diyagramına Ait T Değerleri

Path diyagramlarının analizi sonucunda, 3-5 ve 4-5 numaralı maddeler arasında değişiklik yapılması gerektiği görülmüştür. Tüm maddelerin t değerlerinin 2.58'in üzerinde olduğu saptanmış, bu da maddelerin faktör yüklerinin ölçek boyutları üzerindeki etkilerinin %99 güven düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonucunda elde edilen uyum indeksleri, tablo 9.8'de ayrıntılı olarak sunulmuştur.

Tablo 6.8 İş Doyumu Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

X <sup>2</sup> /df	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NNFI	NFI	RMR	SRMR
1,038	0,032	0,99	0,99	0,98	0,99	0,99	0,012	0,009

Tablo 6.8'de incelendiğinde, X<sup>2</sup> değerinin df değerine oranının 1.038 olduğu ve bunun mükemmel uyum düzeyini gösterdiği, RMSEA değerinin ise 0.032 ile yine mükemmel uyum düzeyinde olduğu görülmektedir. Ayrıca, diğer uyum indekslerinin de mükemmel uyum sınırları içinde yer aldığı belirlenmiştir.

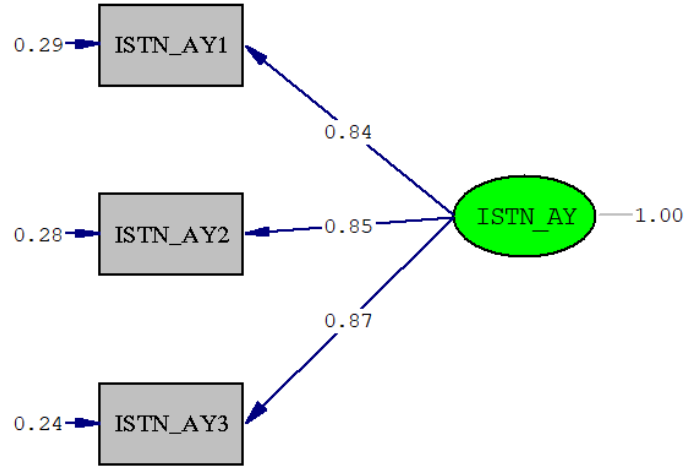
#### 6.2.4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Geçerlilik Güvenirliğine İlişkin Bulgular

İşten ayrılma niyeti ölçeğinin geçerlilik ve güvenirliğine ilişkin madde analizi sonuçları, güvenirlilik düzeyleri ve açıklayıcı faktör analizi sonuçları tablo 9.9'da verilmiştir.

**Tablo 6.9** İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Ait Güvenirlilik, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları

Madde No	Faktör Yüğü	Madde-Ölçek İlişkisi
Madde 1	0,900	0,774
Madde 2	0,903	0,779
Madde 3	0,911	0,795
<b>Güvenirlilik</b>		<b>0,888</b>
<b>Açıklanan Varyans (%)</b>		<b>81,829</b>
<b>Özdeğer</b>		<b>2,445</b>
KMO: 0,748; Bartlett's Test of Sphericity = $X^2(3)=1195,561$ ; $p=0.000$		

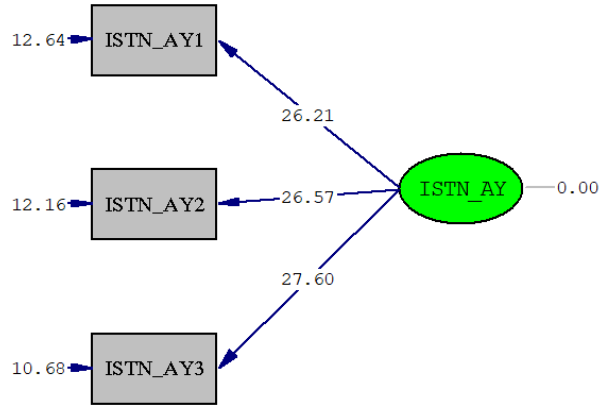
Tablo 6.9'da KMO değerinin 0,60 değerinden fazla ve Bartlett küresellik testi anlamlı bulunmuştur ( $p<0.01$ ). 3 maddelik ölçeğin, faktör analizi sonucunda tek faktörlü bir yapıda olduğu için herhangi bir döndürme işlemi yapılmamıştır. Ölçeğin tek faktörlü yapısının 2,445'lik öz değer ile ölçeğin %81.829'unu açıkladığı belirlenmiş ve ölçeğin güvenirlilik düzeyinin 0.888 (%88.8) ile yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin DFA'sına ait path diyagramı şekil 6.7'de sunulmuştur.



Chi-Square=2.10, df=1, P-value=0.00000, RMSEA=0.010

**Şekil 6.7** İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Ait DFA Path Diyagramı

Şekil 6.7'ye bakıldığında, işten ayrılma niyeti ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) bulgularına göre maddelerin faktör yüklerinin 0.84 ile 0.87 arasında değiştiği görülmektedir. Maddeler ile gizli değişkenler arasındaki korelasyonların anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $t > 2.58$ ). Path diyagramına ait t değerleri ise Şekil 6.8'de sunulmuştur.



Chi-Square=2.10, df=1, P-value=0.00000, RMSEA=0.010

**Şekil 6.8** İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği DFA Path Diyagramına Ait T Değerleri

Tüm ölçek maddelerinin t değerlerinin 2.58'in üzerinde olduğu bulunmuş ve bu nedenle maddelerin faktör yüklerinin ölçek boyutları üzerindeki etkilerinin %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonucunda elde edilen uyum indeksleri tablo 6.10'da gösterilmektedir.

**Tablo 6.10** İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

<b>X<sup>2</sup>/df</b>	<b>RMSEA</b>	<b>CFI</b>	<b>GFI</b>	<b>AGFI</b>	<b>NNFI</b>	<b>NFI</b>	<b>RMR</b>	<b>SRMR</b>
2.10	0,010	0,99	0,99	0,98	0,99	0,99	0,010	0,006

Tablo 6.10 incelendiğinde, X<sup>2</sup> değerinin df değerine oranının 2.10 olduğu ve bu oranın mükemmel uyumu temsil ettiği, RMSEA değerinin ise 0.010 ile mükemmel uyum seviyesinde olduğu görülmektedir. Ayrıca, diğer uyum indekslerinin de mükemmel uyum kriterlerine uygun olduğu belirlenmiştir.

### 6.3. VERİLERİN DAĞILIMI VE BETİMSSEL BULGULAR

Araştırmanın bu kısmında verilerin dağılımına ve ölçeklerden elde edilen puanlara ait ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiştir.

**Tablo 6.11** Araştırma Verilerine Ait Normallik Dağılımı Sonuçları

Ölçümler	Merkezi Eğilim		Basıklık-Çarpıklık	
	Ort.	Medyan	Çarpıklık	Basıklık
İş Doyumu	3,53	3,60	-0,451	-0,115
Katkı	3,86	4,00	-1,004	0,639
Sadakat	3,55	4,00	-0,675	-0,014
Etki	3,72	4,00	-0,788	0,227
Mesleki Saygı	3,76	4,00	-0,907	0,523
Lider Üye Etkileşimi	3,72	3,83	-0,908	0,873
İşten aileye çatışma	3,01	3,00	-0,114	-0,868
Aileden işe çatışma	2,17	2,00	0,816	0,426
İş-Aile çatışması	2,59	2,60	0,147	-0,263
İşten Ayrılma Niyeti	2,58	2,33	0,452	-0,685

Veri dağılımını değerlendirirken, merkezi eğilim ölçüleri temel alınmıştır. Ortalama ile medyanın birbirine yakın olması ve basıklık ile çarpıklık değerlerinin  $\pm 2$  sınırları içinde kalması, verilerin normal dağılım gösterdiğini işaret etmektedir (George ve Mallery, 2010). Ayrıca, katılımcı sayısı yeterli olduğu için ( $n \geq 30$ ), merkezi limit teoremine dayanarak daha güçlü istatistiksel analizler için parametrik yöntemler tercih edilmiştir (Ghasemi ve Zahediasl, 2012).

**Tablo 6.12** Araştırma Değişkenlerine Katılım Düzeylerine Ait Betimsel Bulgular

Ölçümler	Ort.	s.s
İş Doyumu	3,53	0,84
Katkı	3,86	1,02
Sadakat	3,55	1,01
Etki	3,72	0,99
Mesleki Saygı	3,76	0,97
Lider Üye Etkileşimi	3,72	0,86
İşten aileye çatışma	3,01	1,12
Aileden işe çatışma	2,17	0,92
İş-Aile çatışması (Genel)	2,59	0,89
İşten Ayrılma Niyeti	2,58	1,18

Likert formatında hazırlanmış ölçeklerde, katılımcı yanıtlarının seviyelerini hesaplamak için 0,80 puan aralığı kullanılmıştır ( $4/5=0,80$ ). Bu yöntemde, Likert ölçeğinin başlangıç puanı olan 1'in üzerine 0,80'lik puan aralığı eklenerek, her ölçüm seviyesine karşılık gelen aralıklar belirlenmiştir.

Bu durumda;

Puan aralıklarına göre, 1-1,80 arası "çok düşük", 1,81-2,6 arası "düşük", 2,61-3,4 arası "orta", 3,41-4,2 arası "yüksek" ve 4,21-5,0 arası "çok yüksek" seviyeleri temsil etmektedir. Eğer toplam ölçek puanı üzerinden bir hesaplama yapılıyorsa, bu aralıkların madde sayısı ile çarpılması gerekmektedir (Durmaz 2020).

Katılımcıların ölçek iş doyumu  $3.53\pm 0.84$  ortalama ile yüksek düzeyde olduğu, lider üye etkileşim düzeylerinin  $3.72\pm 0.86$  ortalama ile yüksek düzeyde, İş aile çatışma

düzeylerinin  $2.59 \pm 0.89$  ortalama ile düşük düzeyde ve işten ayrılma niyetlerinin  $2.58 \pm 1.18$  ortalama ile düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir.

#### 6.4. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLERE AİT BULGULAR

Araştırmanın bu kısmında araştırmada kullanılan ölçüm araçları arasındaki ilişkiler incelenmiş, bu ilişkiler verilerin dağılımının normal olması nedeni ile Pearson Korelasyon Analizi ile ortaya konmuştur.

**Tablo 6.13** Değişkenler Arasındaki İlişkiye Ait Analiz Sonuçları

No	Ölçümler	Değişken No										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	İş Doyumu	1										
2	Katkı	0,544**	1									
3	Sadakat	0,503**	0,725**	1								
4	Etki	0,497**	0,595**	0,591**	1							
5	Mesleki Saygı	0,554**	0,760**	0,680**	0,647**	1						
6	Lider Üye	0,606**	0,891**	0,867**	0,816**	0,889**	1					
7	İşten aileye çatışma	-0,454**	-0,245**	-0,237**	-0,201**	-0,278**	-0,277**	1				
8	Aileden işe çatışma	-0,398**	-0,279**	-0,239**	-0,286**	-0,266**	-0,309**	0,514**	1			
9	İş-Aile çatışması (Genel)	-0,492**	-0,299**	-0,273**	-0,275**	-0,312**	-0,335**	0,895**	0,842**	1		
10	İşten Ayrılma Niyeti	-0,630**	-0,396**	-0,379**	-0,352**	-0,455**	-0,456**	0,543**	0,469**	0,585**	1	

\*\*p<0.01; Pearson Korelasyon Analizi Yapılmıştır.

Tablo 6.13'deki değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde;

Katılımcıların;

- İş doyumları ile Lider üye etkileşimleri arasında **pozitif yönlü orta kuvvette** ( $r:0.606$ ;  $p<0.01$ ) anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.
- İş doyumları ile İş aile çatışmaları arasında **negatif yönlü düşük kuvvette** ( $r:-0.492$ ;  $p<0.01$ ) anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.
- İş doyumları ile işten ayrılma niyetleri arasında **negatif yönlü orta kuvvette** ( $r:-0.630$ ;  $p<0.01$ ) anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Bu sonuç katılımcıların iş doyumları arttıkça lider üye etkileşimlerinin orta düzeyde artacağı, iş aile çatışmasının düşük düzeyde azalacağı ve işten ayrılma niyetlerinin orta düzeyde azalacağı anlamına gelmektedir.

Katılımcıların;

- Lider üye etkileşimleri ile iş aile çatışmaları arasında **negatif yönlü düşük kuvvette** ( $r:-0.335$ ;  $p<0.01$ ) anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.
- Lider üye etkileşimleri ile işten ayrılma niyetleri arasında **negatif yönlü orta kuvvette** ( $r:-0.456$ ;  $p<0.01$ ) anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Bu sonuç lider üye etkileşimleri arttıkça iş aile çatışmasının düşük düzeyde azalacağı ve işten ayrılma niyetlerinin orta düzeyde azalacağı anlamına gelmektedir.

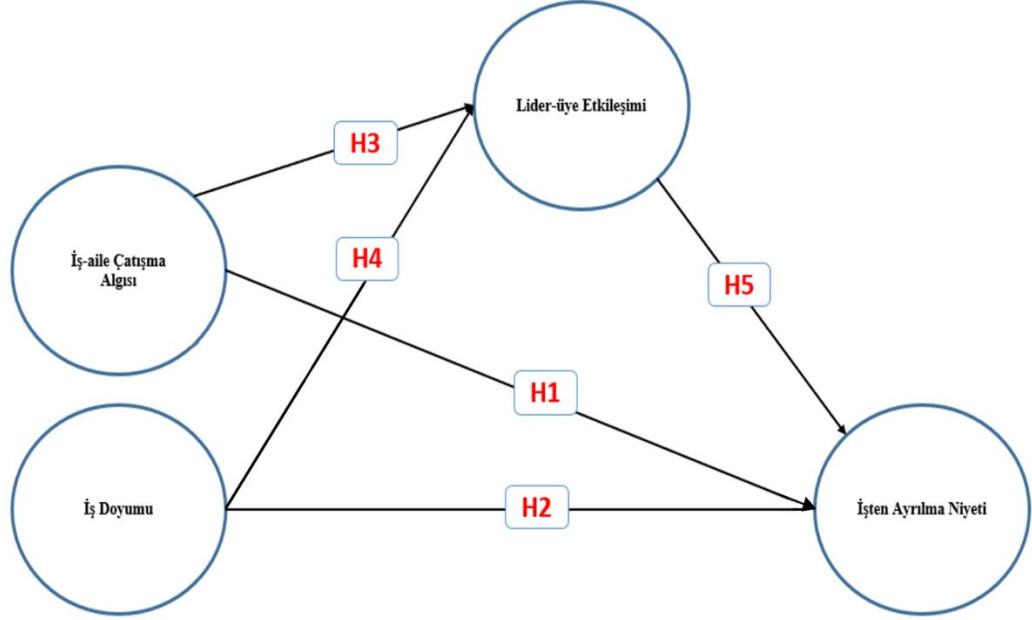
Katılımcıların;

İş aile çatışmaları ile işten ayrılma niyetleri arasında **pozitif yönlü orta kuvvette** ( $r:0.585$ ;  $p<0.01$ ) anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Bu sonuç katılımcıların iş aile çatışması arttıkça işten ayrılma niyetlerinin orta düzeyde artacağı anlamına gelmektedir.

## 6.5. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERE AİT BULGULAR

Bu bölümde, araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan model ve hipotezlere ilişkin sonuçlar sunulmuştur.



Şekil 6.9 Araştırmanın Teorik Modeli

Araştırma modeline göre araştırma için oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

**H<sub>1</sub>:** Algılanan iş aile çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Bulgular, algılanan iş aile çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerinde güçlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. İş aile çatışması yaşayan çalışanlar, işlerinden ayrılma niyetine daha fazla eğilim göstermektedir. Bu sonuç, iş ve aile arasındaki dengesizliklerin çalışanların kariyer kararlarını etkilediğini ortaya koymaktadır.

**H<sub>2</sub>:** Algılanan iş doyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Bulgular, algılanan iş doyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu doğrulamaktadır. İşlerinden memnun olan çalışanlar, işten ayrılma

niyetini daha az göstermektedir. İş doyumu, çalışan bağlılığını ve kalıcılığını artıran önemli bir faktör olarak belirlenmiştir.

**H3:** Algılanan iş aile çatışmasının lider üye etkileşimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Bulgular, algılanan iş aile çatışmasının lider üye etkileşimi üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. İş aile çatışması yaşayan çalışanlar, liderleri ile olan etkileşimlerinde daha fazla zorluk yaşamaktadır. Bu durum, lider üye etkileşiminin iş ve aile arasındaki çatışmalardan etkilendiğini göstermektedir.

**H4:** Algılanan iş doyumunun lider üye etkileşimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Bulgular, algılanan lider üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti üzerinde belirgin bir etkisi olduğunu göstermektedir. Liderleri ile güçlü ve olumlu ilişkiler kuran çalışanlar, işlerinden ayrılma niyetini daha az göstermektedir. Lider üye etkileşimi, çalışanların işyerindeki bağlılıklarını ve kalıcılıklarını artıran önemli bir faktör olarak belirlenmiştir.

**H5:** Algılanan lider üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Bulgular, algılanan iş doyumunun lider üye etkileşimi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. İş doyumu yüksek olan çalışanlar, liderleri ile daha olumlu ve verimli ilişkiler kurmaktadır. Bu sonuç, iş doyumunun lider üye etkileşimini güçlendirdiğini ortaya koymaktadır.

**H6:** Algılanan iş aile çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde lider üye etkileşiminin aracılık rolü vardır.

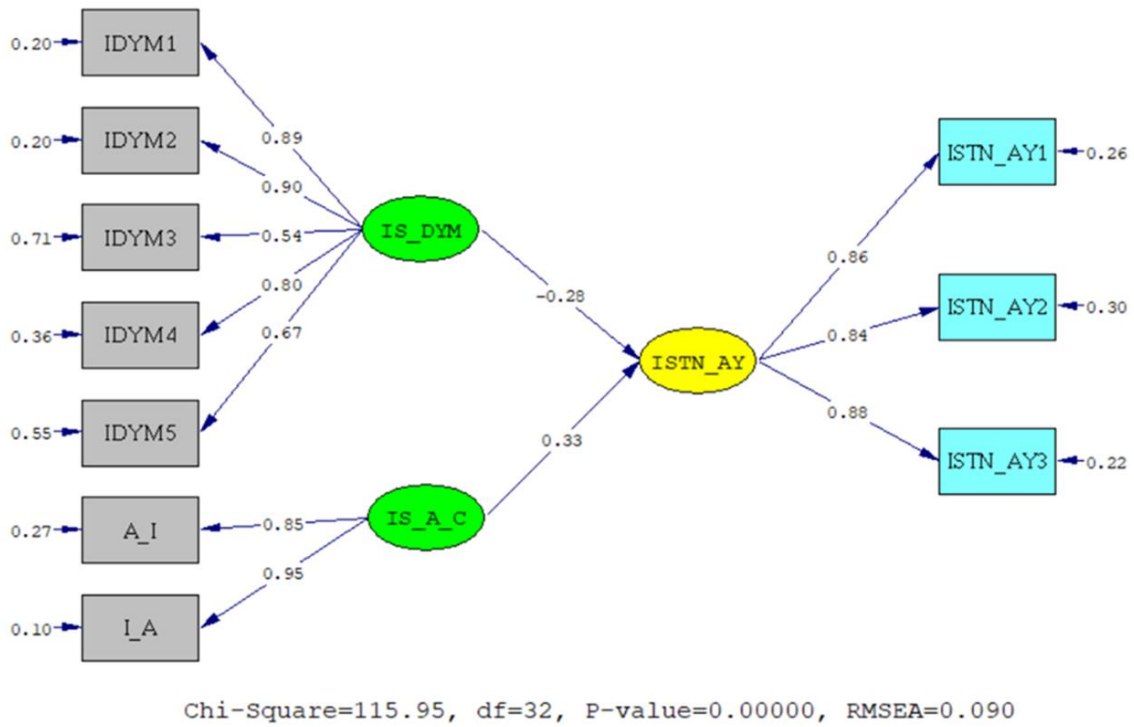
Bulgular, lider üye etkileşiminin, algılanan iş aile çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde anlamlı bir aracılık rolü oynadığını göstermektedir. İş aile çatışmasının etkisi, güçlü lider üye etkileşimi ile hafifletilebilmektedir. Bu, liderlerin çalışanların iş aile dengesi sorunlarını yönetmelerinde kritik bir rol oynayabileceğini ortaya koymaktadır.

**H7:** Algılanan iş doyumunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde lider üye etkileşiminin aracılık rolü vardır.

Bulgular, lider üye etkileşiminin, algılanan iş doyumunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde anlamlı bir aracılık rolü oynadığını göstermektedir. İş doyumunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi, lider üye etkileşimi ile güçlenmektedir. Bu durum, liderlerin iş doyumunu artırarak çalışan bağlılığını nasıl olumlu yönde etkileyebileceğini ortaya koymaktadır.

### 6.5.1. Araştırmanın Birinci Modeline Ait Bulgular:

Araştırmanın birinci modelinde araştırmanın ilk iki hipotezi test edilmiş olup araştırmanın birinci modeli için kurulan YEM analizi yol diyagramı Şekil 6.10'da analiz sonuçlarına ait istatistik değerleri tablo 6.14'de verilmiştir.



Şekil 6.10 İş-Aile Çatışmasının ve İş Doyumunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Ait YEM Modeli

Şekil 6.10'daki araştırmanın birinci modeline ilişkin Ki-kare değeri  $\chi^2 = 115.95$ , sd = 32, p = 0.000 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Ki-kare (Chi-Square) değerinin serbestlik derecesine oranı incelendiğinde ( $\chi^2/sd = 3.623$ ) 5 değerinin altında kalması kabul edilebilir uyum olduğunu göstermektedir. Yapısal modelin uyum iyiliği indeksleri değerlendirildiğinde RMSEA = 0.090, RMR = 0.084, SRMR = 0.066, GFI = 0.94, AGFI = 0.90, CFI = 0.98, NFI = 0.98 ve NNFI = 0.98 değerlerini aldığı görülmektedir.

Değerler, oluşturulan yapısal modelin hem kabul edilebilir hem de mükemmel uyum kriterlerine uygun olduğunu ortaya koymaktadır.

**Tablo 6.14** Araştırmanın Birinci ve İkinci Hipotezlerine Ait YEM Sonuçları

Hipotezler	Yollar	S.P.T	t	Sonuç
<b>H<sub>1</sub></b> : Algılanan iş aile çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	(IS_A_C)→(ISTN_AY)	0,33	10,23**	<b>Doğrulandı</b>
<b>H<sub>2</sub></b> : Algılanan iş doyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	(IS_DYM)→(ISTN_AY)	-0,28	-13,66**	<b>Doğrulandı</b>
**P<0.01; S.P.T: Standartlaştırılmış Parametre Tahminleri				

Tablo 6.14 incelendiğinde;

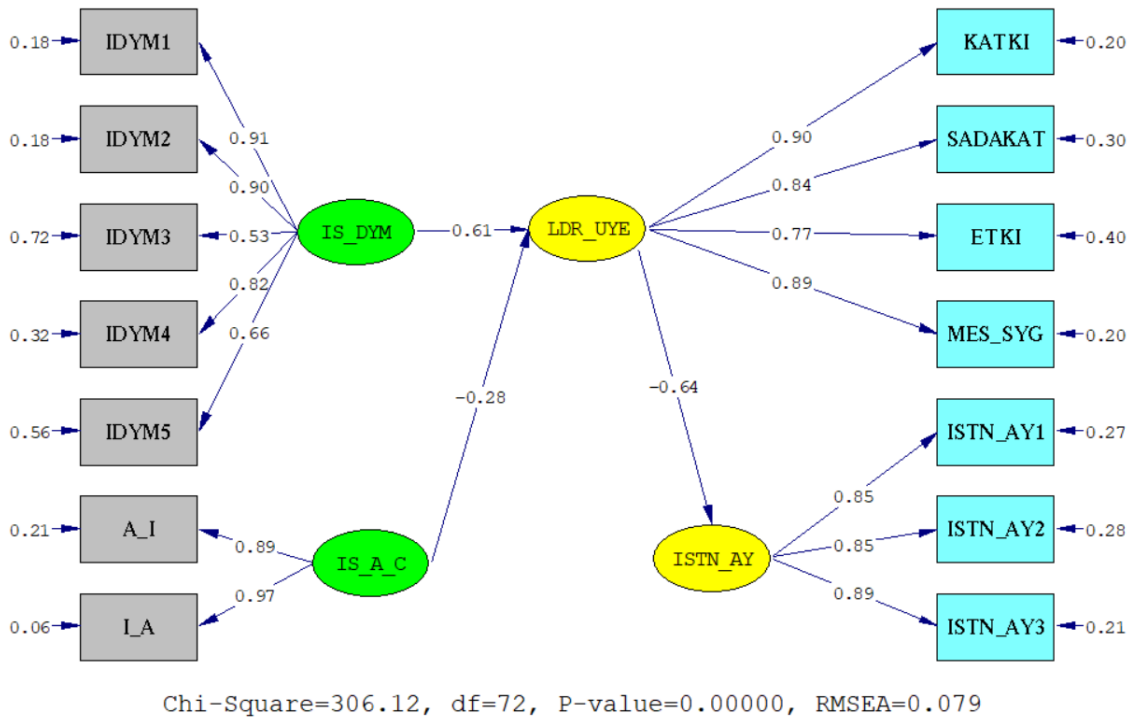
Araştırmanın birinci hipotezi olan iş aile çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerindeki pozitif etkisinin istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $\beta=0.33$ ;  $t=10.23>2.58$ ). Bu sonuç, katılımcıların iş aile çatışmasındaki birimlik artışın, işten ayrılma niyetlerinde 0,33'lük bir artışa neden olacağını ifade etmektedir.

Araştırmanın ikinci hipotezi olan algılanan iş doyumunun işten ayrılma niyeti üzerindeki negatif etkisi, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $\beta=-0.28$ ;  $t=-$

13.66>2.58). Bu sonuç, katılımcıların iş doyumundaki birimlik artışın, işten ayrılma niyetlerinde 0,28’lik bir azalışa neden olacağını ifade etmektedir.

### 6.5.2. Araştırmanın İkinci Modeline Ait Bulgular

Araştırmanın ikinci modelinde araştırmanın 3, 4 ve 5. hipotezlerinin belirlendiği modele ait YEM analizi yol diyagramı Şekil 6.11’de analiz sonuçlarına ait istatistik değerleri tablo 6.15’de verilmiştir.



Şekil 6.11 Araştırmanın İkinci Modeline Ait YEM Modeli

Şekil 6.11’deki araştırmanın ikinci modeline ilişkin Ki-kare (Chi-Square) değeri  $\chi^2 = 306,12$ ,  $sd = 72$ ,  $p = 0.000$  düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Ki-kare (Chi-Square) değerinin serbestlik derecesine oranı incelendiğinde ( $\chi^2/sd = 4.251$ ) 5 değerinin altında

olması kabul edilebilir uyuma işaret etmektedir. Yapısal modele ait uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde RMSEA = 0.079, RMR = 0.082, SRMR = 0.069, GFI = 0.92, AGFI = 0.90, CFI = 0.97, NFI= 0.97 ve NNFI= 0.97 değerlerini aldığı görülmektedir. Bu değerler kurulan yapısal modelin kabul edilebilir ve mükemmel uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

**Tablo 6.15** Araştırmanın İkinci Modeline Ait YEM Sonuçları

Hipotezler	Yollar	S.P.T	t	Sonuç
<b>H<sub>3</sub></b> : Algılanan iş aile çatışmasının lider üye etkileşimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	(IS_A_C)→(LDR_UYE)	-0,28	-8,61**	<b>Doğrulandı</b>
<b>H<sub>4</sub></b> : Algılanan iş doyumunun lider üye etkileşimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	(IS_DYM)→(LDR_UYE)	0,61	18,77**	<b>Doğrulandı</b>
<b>H<sub>5</sub></b> : Algılanan lider üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	(LDR_UYE)→(ISTN_AY)	-0,64	-16.85**	<b>Doğrulandı</b>
<b>**P&lt;0.01; S.P.T: Standartlaştırılmış Parametre Tahminleri</b>				

Tablo 6.15 incelendiğinde;

Araştırmanın üçüncü hipotezi olan, algılanan iş aile çatışmasının lider üye etkileşimi üzerinde negatif etkisi, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $\beta=-0.28$ ;  $t=-8.61>2.58$ ). Bu sonuç, katılımcılarda algılanan iş aile çatışmasında bir birimlik artış olduğunda, lider üye etkileşimlerinde 0,28 birimlik azalışa neden olacağını ifade etmektedir.

Araştırmanın dördüncü hipotezi olan, algılanan iş doyumunun lider üye etkileşimi üzerindeki pozitif etkisi, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $\beta=0.61$ ;  $t=18.77>2.58$ ). Bu sonuç, katılımcılarda algılanan iş doyumlarında bir birimlik artış

olduğunda lider üye etkileşimlerinde 0,61 birimlik artışa neden olacağını ifade etmektedir.

Araştırmanın beşinci hipotezi olan, algılanan lider üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti üzerindeki negatif etkisi, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $\beta=-0.64$ ;  $t=-16.85>2.58$ ). Bu sonuç, katılımcılarda algılanan lider üye etkileşimlerinde bir birimlik artış olduğunda, işten ayrılma niyetlerinde 0.64 birimlik azalışa neden olacağını ifade etmektedir.

### 6.5.3. Aracılık Etkisine İlişkin Bulgular

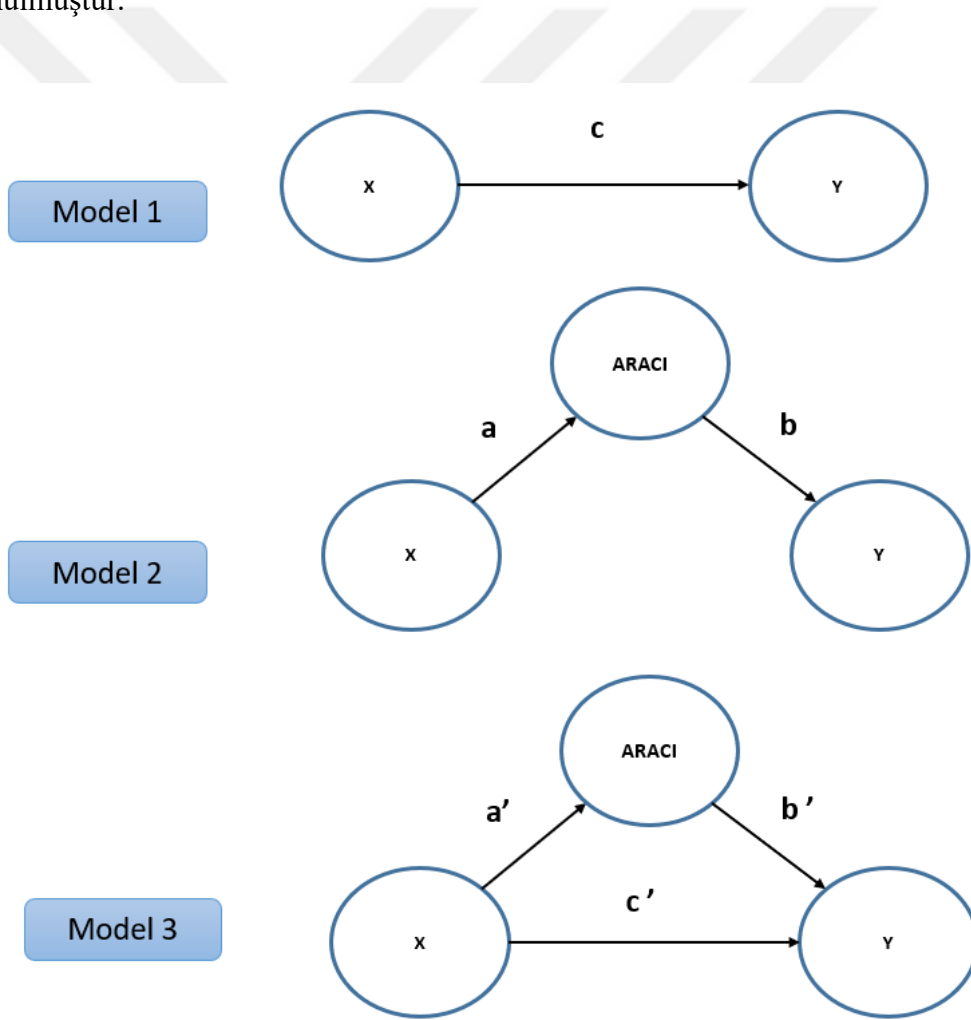
Araştırmanın lider üye etkileşiminin aracılık rollerini belirlediğimiz modele ait YEM analizi sonuçları aşağıda verilmiştir;

Yapısal modellemelerde bir değişkenin aracı rolünün değerlendirilmesi için çeşitli yöntemler mevcuttur. Bu çalışmada üç farklı yöntem kullanılmıştır, bunların içinde en yaygın kullanılanı Baron ve Kenny'nin metodudur. Baron ve Kenny (1986)'nin belirttiğine göre, bir değişkenin aracılık rolü üç aşamalı bir modelleme süreci ile tespit edilebilir: İlk aşamada, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkisi (modelin c yolu) incelenir. İkinci aşamada, bağımsız değişken ile aracı değişken ve aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkileri (modelin a ve b yolu) değerlendirilir. Üçüncü aşamada ise, aracı değişkenin modele dahil edilmesiyle bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin ne şekilde değiştiği (modelin c' yolu) gözlemlenir. Baron ve Kenny (1986)'ye göre, ilk aşamadaki c yolunun ve ikinci aşamadaki a ve b yollarının anlamlı olması aracılık etkisinin varlığı için incelenmelidir. Üçüncü modelde, aracılık etkisi ile c' yolunun beta değeri ilk modele kıyasla azalır fakat anlamlılığını korursa, bu durum kısmi bir aracılıktır; eğer c' yolu anlamlılığını kaybederse, bu tam bir aracılığı işaret eder. Baron ve Kenny (1986)'nin yöntemine göre, bu süreç Şekil 6.12'de gösterilmiştir.

Zhao ve arkadaşlarının metodolojisi, aracılık etkisinin değerlendirilmesinde Baron ve Kenny'nin yaklaşımından farklı bir yol izler. Zhao ve diğerleri (2010), Baron ve Kenny'nin (1986) tam, kısmi ve hiçbir aracılığın olmadığı şeklindeki aracılık etkisi

sınıflandırmasının yanıltıcı sonuçlara yol açabileceğini savunurlar. Onların çalışmaları, aracılık etkisi üzerine üç farklı perspektif sunar: tamamlayıcı aracılık, rekabetçi aracılık ve sadece dolaylı aracılık. Ayrıca, aracılık etkisinin olmadığı durumlar için iki farklı yaklaşım tanımlarlar: doğrudan aracılık dışı etki ve etkisiz aracılık dışı etki. Zhao ve arkadaşlarına göre, eğer dolaylı etki (modelin a ve b yolu) anlamlıysa ve doğrudan etki (modelin c' yolu) da anlamlıysa, o zaman a, b ve c' yollarının çarpımının işareti incelenir. Eğer bu çarpım pozitifse, bu kısmi tamamlayıcı aracılığın varlığını gösterir; eğer çarpım negatifse, kısmi rekabetçi aracılık olduğu sonucuna varılır.

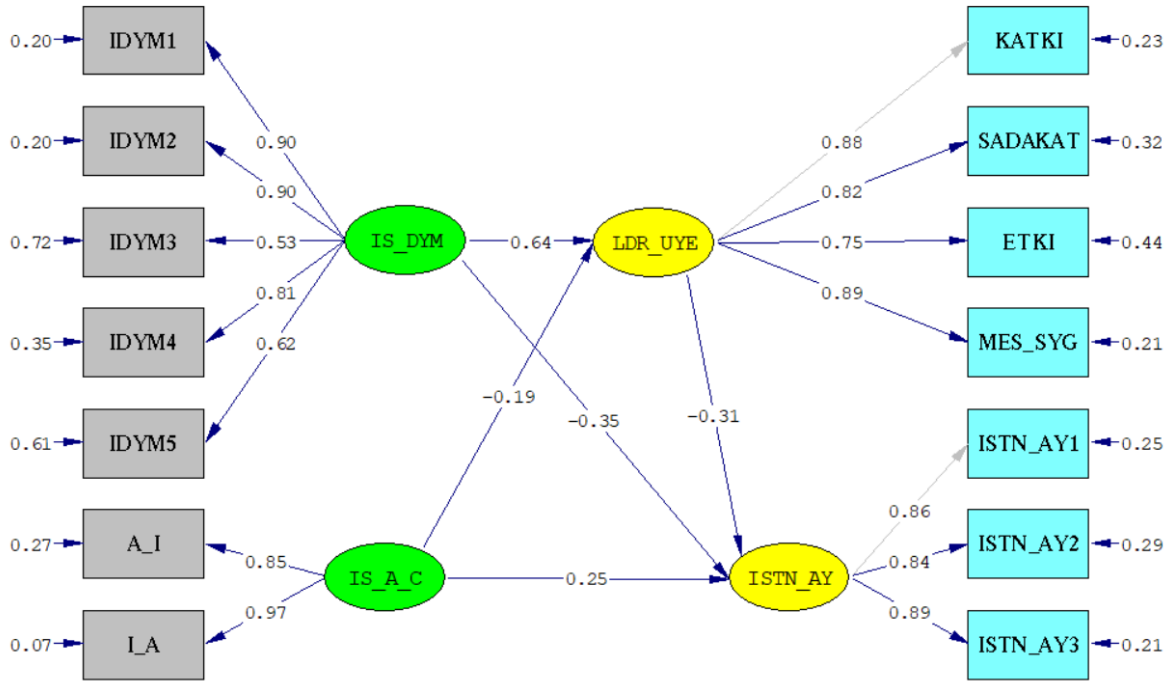
Araştırmanın amacına hizmet eden modeller için çizilen yollar, Şekil 6.12'de sunulmuştur.



Şekil 6.12 Araştırmanın Aracı Rolünün Belirlenmesi İçin Kurulan Baron ve Kenny (1986) Modeli

Şekil 6.12 incelendiğinde aracılık modelinin incelenmesi için gerekli olan yollara ait model sonuçlarından model 1 ve model 2'ye ait sonuçlar şekil 6.10 ve şekil 6.11'de verilmiştir.





Chi-Square=315.72, df=71, P-value=0.00000, RMSEA=0.070

Şekil 6.13 Aracılık Rolüne Ait Path Diyagramı

Aracılık olup olmadığına karar verilecek olan son modele (Model 3'e) ait sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Şekil 6.13 incelendiğinde; araştırmanın aracılık modeline ilişkin Ki-kare (Chi Square) değeri  $\chi^2 = 315.72$ ,  $sd = 71$ ,  $p = 0.000$  düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı incelendiğinde ( $\chi^2/sd = 4.446$ ) 5 değerinin altında olması kabul edilebilir uyuma işaret etmektedir. Yapısal modele ait uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde  $RMSEA = 0.070$ ,  $RMR = 0.081$ ,  $SRMR = 0.090$ ,  $GFI = 0.92$ ,  $AGFI = 0.90$ ,  $CFI = 0.98$ ,  $NFI = 0.98$  ve  $NNFI = 0.98$  değerlerini aldığı görülmektedir. Bu değerler kurulan yapısal modelinin kabul edilebilir ve mükemmel uyuma sahip olduğunu göstermektedir. Aracılık modeline ait yol katsayıları tablo 6.16'da verilmiştir.

**Tablo 6.16** Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Hipotezine Ait Etki Katsayıları

Hipotez	Yol	Etki Katsayıları		
		Standardize $\beta$	t	p
H <sub>6</sub> : Algılanan iş aile çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde lider üye etkileşiminin aracılık rolü vardır.	IS_A_C → LDR_UYE	-0,19	-5,44**	0.001
	LDR_UYE → ISTN_AY	-0,31	-8,88**	0.001
	IS_A_C → ISTN_AY	0,25	7,16**	0.001
H <sub>7</sub> : Algılanan iş doyumunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde lider üye etkileşiminin aracılık rolü vardır.	IS_DYM → LDR_UYE	<b>0,64</b>	18,34**	0.001
	LDR_UYE → ISTN_AY	<b>-0,31</b>	-8,88**	0.001
	IS_DYM → ISTN_AY	<b>-0,35</b>	-10,83**	0.001
**p<0.01				

Şekil 6.13 ve tablo 6.16 incelendiğinde aracılık rolünün incelenmesi için lider üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti üzerindeki 0.31’lik etkisinin olduğu ve %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Baron ve Kenny (1986)’ye göre aracılıktan bahsedebilmek için aracı değişkenin olmadığı bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin verildiği ilk modele bakılması gerektiğinden, şekil 6.10’da verilen model 1’in sonucunda algılanan iş aile çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin 0.33 ( $t=10.23>2.58$ ) olduğu belirlenmiştir. Aracı değişkenin modele dâhil olması sonucunda şekil 6.13’te model incelendiğinde iş aile çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin 0.25’e düştüğü ve etkisinin anlamlı ( $t=7.16>2.58$ ) olduğu belirlenmiştir. Lider üye etkileşimi modele dâhil edildiğinde iş aile çatışmasının işten ayrılma üzerindeki etkinin anlamlılığını devam ettirdiği ama 0.25’e düştüğü belirlendiği için kısmı aracılıktan söz edilir.

Zhao ve arkadaşlarının (2010) metodolojisi kullanılarak yapılan incelemede, Şekil 6.13'te sunulan modeldeki tüm yolların anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu modelde, c yolunun anlamlı olması ve a, b, ve c yollarının kat sayılarının çarpımının ( $-0.19 * -0.31 * 0.25 = 0.015$ ) pozitif çıkması, kısmi tamamlayıcı aracılığın varlığını işaret eder. Bu bulgu, dolaylı etkilerin olumlu bir katkı sağladığını ve aracı değişkenlerin bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini gösterir.

Şekil 6.10'da verilen model 1'in sonucunda algılanan iş doyumunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin  $-0.28$  ( $t = -13.66 > 2.58$ ) olduğu belirlenmiştir. Aracı değişkenin modele dâhil olması sonucunda şekil 6.13'te model incelendiğinde iş doyumunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin  $-0.35$ 'e düştüğü ve etkisinin anlamlı ( $t = -10.83 > 2.58$ ) olduğu belirlenmiştir. Lider üye etkileşimi modele dâhil edildiğinde iş doyumunun işten ayrılma üzerindeki etkinin anlamlılığını devam ettirdiği ama  $-0.35$ 'e düştüğü belirlendiği için kısmi aracılıktan söz edilir.

Zhao ve arkadaşlarının metoduna göre yapılan analizde, Şekil 6.13'teki modeldeki tüm yollar anlamlı bulunmuştur. Bu modele göre, c yolunun anlamlılığı ve a, b, ve c yollarındaki katsayıların çarpımının ( $0.64 * -0.31 * -0.35 = 0.069$ ) olması, çarpımın pozitif değer almasıyla kısmi tamamlayıcı aracılığın olduğunu gösterir. Bu sonuç, aracı değişkenlerin bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi pozitif yönde etkilediğini ve bu etkileşimin ilişkiyi güçlendirdiğini ifade eder.

## 6.6. FARK TESTLERİ

Bu bölümde, araştırmada kullanılan ölçüm araçları ile bazı değişkenler arasındaki farklılıklar incelenmiştir. İkili grupların karşılaştırılması için bağımsız örneklem t-testi kullanılmış, ikiden fazla grubun karşılaştırılması için ise tek yönlü Anova analizi uygulanmıştır.

**Tablo.6.17** Demografik Özellikler ile Lider Üye Düzeylerinin Karşılaştırılması

Özellikler	Gruplar		Katkı	Sadakat	Etki	Mesleki Saygı	Lider Üye
Cinsiyet	Erkek	Ort±s.s	3,85±1,06	3,59±1,05	3,68±1,01	3,77±1,00	3,72±0,90
	Kadın		3,87±0,94	3,49±0,94	3,78±0,93	3,76±0,92	3,72±0,80
	t		-0,207	1,194	-1,258	0,163	-0,024
	p		0,836	0,233	0,209	0,871	0,981
Medeni Durum	Evli	Ort±s.s	3,80±0,90	3,57±0,92	3,67±0,96	3,76±0,86	3,70±0,78
	Bekâr		3,88±1,07	3,54±1,05	3,74±1,00	3,76±1,02	3,73±0,90
	t		-1,034	0,418	-0,957	-0,023	-0,473
	p		0,302	0,676	0,339	0,982	0,637
Çocuk sayısı	Yok	Ort±s.s	3,92±1,06	3,58±1,04	3,75±1,00	3,80±1,00	3,76±0,89
	1 çocuk		3,65±0,98	3,43±0,97	3,66±0,96	3,65±0,93	3,60±0,80
	2 çocuk		3,85±0,82	3,55±0,87	3,73±0,90	3,80±0,84	3,73±0,75
	3 +		3,71±0,97	3,50±1,06	3,50±1,09	3,61±1,00	3,58±0,91
	F		2,185	0,578	1,136	1,092	1,429
	p		0,089	0,629	0,334	0,352	0,233
Yaş	20 yaş altı	Ort±s.s	3,86±1,09	3,46±1,10	3,67±1,04	3,75±1,01	3,69±0,94
	20-29		3,96±1,05	3,62±1,01	3,81±1,00	3,85±0,99	3,81±0,88
	30-39		3,67±1,01	3,41±1,02	3,59±1,00	3,63±1,00	3,58±0,87

	40-49		3,82±0,89	3,54±0,94	3,72±0,87	3,70±0,86	3,70±0,73
	50 ve üzeri		3,83±0,83	3,67±0,93	3,56±0,95	3,70±0,83	3,69±0,78
	F		2,145	1,521	1,730	1,485	2,027
	p		0,074	0,194	0,142	0,205	0,089
Eğitim Durumu	İlkokul	Ort±s.s	3,86±0,68	3,66±0,69	3,73±0,82	3,86±0,58	3,78±0,55
	Ortaokul		3,70±1,09	3,43±1,06	3,58±1,10	3,68±1,03	3,60±0,94
	Lise		3,90±1,04	3,53±1,06	3,79±0,99	3,79±0,98	3,75±0,89
	Ön Lisans		3,92±1,03	3,54±1,03	3,75±0,96	3,76±1,04	3,74±0,87
	Lisans		3,86±1,00	3,67±0,93	3,65±0,94	3,73±1,00	3,73±0,80
	Y.Lisans		3,71±1,30	3,64±1,20	3,36±1,17	3,57±0,96	3,57±1,08
	F		0,720	0,780	1,192	0,488	0,664
	p		0,608	0,564	0,311	0,785	0,651
p>0.05; t: Bağımsız örneklem t testi; F Tek yönlü anova analizi							

Araştırmaya katılan bireylerin lider üye düzeyleri ile demografik özelliklerinin karşılaştırılması için bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü Anova analizi yapılmıştır. Yapılan testler sonucu lider üye düzeyi ve alt boyutları ile demografik özellikler arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Sonuç olarak lider üye düzeyleri cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, yaş ve eğitim durumuna göre farklılaşmamaktadır.

**Tablo 6.18** Katılımcıların İş Hayatı Değişkenleri ile Lider Üye Düzeylerinin Karşılaştırılması

Özellikler	Gruplar		Katkı	Sadakat	Etki	Mesleki Saygı	Lider Üye
Çalışılan Bölüm	İdari Yönetici	Ort±s.s	4,00±0,93	3,79±0,99	3,79±0,9	3,95±0,85	3,88±0,81
	Servis		3,85±1,08	3,49±1,05	3,70±1,03	3,76±1,04	3,70±0,91
	Yan hizmetler		3,51±1,04	3,40±0,88	3,53±0,98	3,44±1,02	3,47±0,81
	Ofis Hizmetleri		3,73±1,14	3,48±1,16	3,59±1,07	3,59±1,04	3,60±1,02
	Mutfak		3,89±0,91	3,57±0,93	3,79±0,93	3,78±0,87	3,76±0,75
	F	1,766	2,011	0,905	2,286	2,001	
	p	0,134	0,091	0,460	0,059	0,093	
Kurum Tecrübesi	1 yıldan az	Ort±s.s	3,91±1,01	3,52±0,98	3,68±0,99	3,76±0,96	3,72±0,84
	1-3 yıl arası		3,82±1,07	3,60±1,10	3,69±1,05	3,77±1,00	3,72±0,94
	4-6 yıl arası		3,74±0,94	3,54±0,98	3,83±0,89	3,75±0,96	3,72±0,81
	7-9 yıl arası		3,86±1,16	3,66±1,12	3,86±1,02	3,86±1,14	3,81±0,96
	10 yıl ve üzeri		3,89±0,93	3,58±0,90	3,73±0,91	3,73±0,83	3,73±0,77
	F	0,642	0,260	0,629	0,088	0,073	
	p	0,633	0,903	0,642	0,986	0,990	
Sektör Tecrübesi	1 yıldan az	Ort±s.s	3,98±0,95	3,55±0,93	3,64±1,02	3,85±0,92	3,76±0,83
	1-3 yıl arası		3,88±1,09	3,57±1,07	3,8±0,95	3,74±0,99	3,75±0,89
	4-6 yıl arası		3,67±1,16	3,39±1,11	3,68±1,06	3,65±1,10	3,6±0,99
	7-9 yıl arası		3,81±1,09	3,51±1,07	3,85±0,98	3,65±1,12	3,7±0,92
	10 yıl ve üzeri		3,94±0,81	3,7±0,9	3,69±0,92	3,86±0,78	3,8±0,70
	F	2,237	2,018	0,918	1,547	1,242	
	p	0,064	0,090	0,453	0,187	0,292	

Yönetici Yaşı	Bilmiyorum	Ort±s.s	3,52±1,03	3,32±1,07	3,38±1,13	3,44±0,97	3,41±0,92
	18-29		4,10±1,05	3,88±0,94	3,96±0,96	4,03±0,94	4,00±0,84
	30-39		4,11±0,90	3,70±0,95	3,85±0,90	3,92±0,89	3,89±0,75
	40-49		3,65±1,09	3,41±1,06	3,70±1,07	3,66±1,07	3,61±0,94
	50-59		3,86±0,94	3,45±0,99	3,60±0,83	3,72±0,89	3,66±0,79
	60 ve üzeri		3,80±0,57	3,43±0,84	3,57±0,55	3,61±0,74	3,60±0,55
	F	7,505	5,132	4,750	5,434	7,206	
	p	0,001**	0,001**	0,001**	0,001**	0,001**	
	Scheffe	3>1-4	2>1-4	2>1	2>1	2>1-4	
Yöneticinin Eğitim Durumu	Bilmiyorum	Ort±s.s	3,69±1,01	3,39±1,01	3,64±1,02	3,59±0,92	3,58±0,85
	İlkokul Mezunu		3,71±1,01	3,43±0,96	3,55±1,08	3,49±0,95	3,55±0,90
	Ortaokul Mezunu		3,83±0,96	3,63±0,92	3,65±0,96	3,76±0,90	3,72±0,83
	Lise Mezunu		3,86±1,07	3,54±1,10	3,68±1,02	3,77±1,02	3,71±0,92
	Ön lisans		3,89±1,10	3,67±1,04	3,95±0,9	3,85±1,16	3,84±0,91
	Lisans		4,02±0,94	3,70±0,88	3,76±0,96	3,88±0,91	3,84±0,78
	Y.lisans		4,11±1,00	3,60±1,12	3,99±0,85	4,17±0,85	3,97±0,83
	F	2,164	1,62	1,592	3,334	2,431	
	p	0,045*	0,139	0,147	0,003**	0,025*	
Scheffe	7>1			7>1	7>1-2		
İşletme Sahibi Olmayı Düşünme	Hayır düşünmüyorum	Ort±s.s	3,62±1,04	3,33±1,02	3,48±1,03	3,56±0,95	3,50±0,87
	Kararsızım		4,01±0,95	3,72±0,91	3,82±0,9	3,86±0,91	3,85±0,76
	Evet düşünüyorum		3,98±0,99	3,66±1,02	3,87±0,95	3,89±0,99	3,85±0,86

	F	11,107	9,786	12,299	9,403	14,184
	p	0,001**	0,001**	0,001**	0,001**	0,001**
	Scheffe	1<2-3	1<2-3	1<2-3	1<2-3	1<2-3
**p<0.01; *p<0.05; F Tek yönlü anova analizi						

Araştırmaya katılan bireylerin lider üye düzeyleri ile yönetici yaşının karşılaştırılması için tek yönlü Anova analizi yapılmıştır. Yapılan anova testi sonucuna göre yönetici yaşı ile lider üye ve sadakat boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p=0.001<0.01$ ). Farklılaşmanın hangi gruplar arasından kaynaklandığının belirlenmesi için yapılan scheffe testi sonucuna göre farklılığın yönetici yaşı 18-29 olan katılımcılar ile yönetici yaşını bilmeyenler ve 40-49 yaş aralığında olan katılımcılar arasında olduğu ve yönetici yaşı 18-29 olan katılımcıların lider üye ve sadakat boyutlarının yönetici yaşını bilmeyenler ve 40-49 yaş aralığında olan katılımcılardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Yönetici yaşı ile etki ve mesleki saygı boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p=0.001<0.01$ ). Farklılaşmanın hangi gruplar arasından kaynaklandığının belirlenmesi için yapılan scheffe testi sonucuna göre farklılığın yönetici yaşı 18-29 olan katılımcılar ile yönetici yaşını bilmeyen katılımcılar arasında olduğu ve yönetici yaşı 18-29 olan katılımcıların etki ve mesleki saygı boyutlarının yönetici yaşını bilmeyen katılımcılardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Yönetici yaşı ile katkı boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p=0.001<0.01$ ). Farklılaşmanın hangi gruplar arasından kaynaklandığının belirlenmesi için yapılan scheffe testi sonucuna göre farklılığın yönetici yaşı 30-39 aralığında olan katılımcılar ile yönetici yaşını bilmeyenler ve 40-49 yaş aralığında olan katılımcılar arasında olduğu ve yönetici yaşı 30-39 aralığında olan katılımcıların katkı boyutlarının yönetici yaşını bilmeyenler ve 40-49 yaş aralığında olan katılımcılardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan bireylerin lider üye düzeyleri ile yöneticinin eğitim durumunun karşılaştırılması için tek yönlü Anova analizi yapılmıştır. Yapılan anova testi sonucuna göre yöneticinin eğitim durumu ile lider üye düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p=0.025<0.05$ ). Farklılaşmanın hangi gruplar arasından kaynaklandığının belirlenmesi için yapılan scheffe testi sonucuna göre farklılığın yöneticisi yüksek lisans mezunu katılımcılar ile yöneticisinin eğitim durumunu bilmeyen ve ilkokul mezunu olan katılımcılar arasında olduğu ve yöneticisi yüksek lisans mezunu katılımcıların lider üye düzeyinin yöneticisinin eğitim durumunu bilmeyen ve ilkokul mezunu olan katılımcılardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Yönetici eğitim durumu ile katkı ve mesleki saygı boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Farklılaşmanın hangi gruplar arasından kaynaklandığının belirlenmesi için yapılan scheffe testi sonucuna göre farklılığın yöneticisi yüksek lisans mezunu katılımcılar ile yöneticisinin eğitim durumunu bilmeyen katılımcılar arasında olduğu ve yöneticisi yüksek lisans mezunu katılımcıların katkı ve mesleki saygı boyutlarının yöneticisinin eğitim durumunu bilmeyen katılımcılardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan bireylerin lider üye düzeyleri ile işletme sahibi olmayı düşünmenin karşılaştırılması için tek yönlü Anova analizi yapılmıştır. Yapılan anova testi sonucuna göre işletme sahibi olmayı düşünme ile lider üye düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p<0.01$ ). Farklılaşmanın hangi gruplar arasından kaynaklandığının belirlenmesi için yapılan scheffe testi sonucuna göre farklılığın işletme sahibi olmayı düşünmeyen katılımcılar ile kararsız ve işletme sahibi olmayı düşünen katılımcılar arasında olduğu ve işletme sahibi olmayı düşünmeyen katılımcıların lider üye düzeylerinin kararsız ve işletme sahibi olmayı düşünen katılımcılardan daha düşük olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 6.19** Demografik Özellikler ile İş-Aile Çatışmasının Karşılaştırılması

Özellikler	Gruplar		İşten aileye çatışma	Aileden işe çatışma	İş-Aile çatışma
Cinsiyet	Erkek	Ort±s.s	2,99±1,14	2,22±0,96	2,60±0,93
	Kadın		3,04±1,07	2,08±0,84	2,56±0,81
	t		-0,626	2,021	0,634
	p		0,531	0,044*	0,526
Medeni Durum	Evli	Ort±s.s	3,13±1,13	2,29±0,91	2,71±0,89
	Bekâr		2,95±1,11	2,11±0,92	2,53±0,88
	t		1,982	2,520	2,557
	p		0,048*	0,012*	0,011*
Çocuk sayısı	Yok	Ort±s.s	2,94±1,13	2,1±0,91	2,52±0,89
	1 çocuk		3,20±1,11	2,28±1,01	2,74±0,93
	2 çocuk		3,13±1,03	2,27±0,88	2,70±0,80
	3 +		3,09±1,13	2,33±0,86	2,71±0,87
	F		2,023	2,109	2,649
	p		0,109	0,098	0,048*
	Scheffe				2>1
Yaş	20 yaş altı	Ort±s.s	2,79±1,12	2,25±0,89	2,52±0,9
	20-29		2,92±1,16	2,04±0,92	2,48±0,92
	30-39		3,13±1,12	2,22±0,91	2,67±0,85
	40-49		3,29±0,92	2,37±0,91	2,83±0,77
	50 ve üzeri		3,13±0,99	2,32±0,95	2,73±0,86
	F		3,309	3,251	3,602

	p		0,011*	0,012*	0,006**
	Scheffe		4>1-2	4>2	4>1-2
Eğitim Durumu	İlkokul Mezunu	Ort±s.s	3,32±0,87	2,54±0,75	2,93±0,65
	Ortaokul Mezunu		3,11±1,19	2,32±0,93	2,72±0,95
	Lise Mezunu		2,95±1,14	2,12±0,93	2,53±0,91
	Ön Lisans		2,82±1,10	1,94±0,88	2,38±0,86
	Lisans		3,06±1,08	2,07±0,89	2,56±0,81
	Y.Lisans		3,30±1,15	2,69±1,16	2,99±1,10
	F		2,146	5,100	4,215
	p		0,058	0,001**	0,001**
	Scheffe			4<1-2-6	4<1-2-6
**p<0.01; *p<0.05; t: Bağımsız örneklem t testi; F Tek yönlü anova analizi					

Araştırmaya katılan bireylerin iş-aile çatışması ile cinsiyetlerinin karşılaştırılması için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Yapılan t-testi sonucuna göre cinsiyet ile aileden işe çatışma boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p=0.044<0.05$ ). Ortalamalar incelendiğinde erkeklerin aileden işe çatışma boyutlarının kadınlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan bireylerin iş-aile çatışması ile medeni durumlarının karşılaştırılması için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Yapılan t-testi sonucuna göre medeni durum ile iş-aile çatışması düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Ortalamalar incelendiğinde evlilerin iş-aile çatışması düzeylerinin bekârlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan bireylerin iş-aile çatışması düzeyleri ile çocuk sayılarının karşılaştırılması için tek yönlü Anova analizi yapılmıştır. Yapılan anova testi sonucuna

göre çocuk sayıları ile iş-aile çatışması arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p=0.048<0.05$ ). Farklılaşmanın hangi gruplar arasından kaynaklandığının belirlenmesi için yapılan scheffe testi sonucuna göre farklılığın 1 çocuğu olan katılımcılar ile çocuğu olmayan katılımcılar arasında olduğu ve 1 çocuğu olan katılımcıların iş-aile çatışması düzeyinin çocuğu olmayan katılımcılardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan bireylerin iş-aile çatışması düzeyleri ile yaşlarının karşılaştırılması için tek yönlü Anova analizi yapılmıştır. Yapılan anova testi sonucuna göre yaş ile iş-aile çatışması ve işten aileye çatışma boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Farklılaşmanın hangi gruplar arasından kaynaklandığının belirlenmesi için yapılan scheffe testi sonucuna göre farklılığın 40-49 yaş aralığında olan katılımcılar ile 20 yaş ve altı ve 20-29 yaş aralığında olan katılımcılar arasında olduğu ve 40-49 yaş aralığında olan katılımcıların iş-aile çatışması ve işten aileye çatışma boyutunun 20 yaş ve altı ve 20-29 yaş aralığında olan katılımcılardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Yaş ile aileden işe çatışma boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p=0.012<0.05$ ). Farklılaşmanın hangi gruplar arasından kaynaklandığının belirlenmesi için yapılan scheffe testi sonucuna göre farklılığın 40-49 yaş aralığında olan katılımcılar ile 20-29 yaş aralığında olan katılımcılar arasında olduğu ve 40-49 yaş aralığında olan katılımcıların aileden işe çatışma boyutlarının 20-29 yaş aralığında olan katılımcılardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan bireylerin iş-aile çatışması düzeyleri ile eğitim durumlarının karşılaştırılması için tek yönlü Anova analizi yapılmıştır. Yapılan anova testi sonucuna göre eğitim durumu ile iş-aile çatışması ve aileden işe çatışma boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Farklılaşmanın hangi gruplar arasından kaynaklandığının belirlenmesi için yapılan scheffe testi sonucuna göre farklılığın ön lisans mezunu olan katılımcılar ile ilkokul, ortaokul ve yüksek lisans mezunu olan katılımcılar arasında olduğu ve ön lisans mezunu olan katılımcıların iş-aile çatışması ve aileden işe çatışma boyutlarının ilkokul, ortaokul ve yüksek lisans mezunu olan katılımcılardan daha düşük olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 6.20** Katılımcıların İş Hayatı Değişkenleri ile İş-Aile Çatışmasının Karşılaştırılması

Özellikler	Gruplar		İşten aileye çatışma	Aileden işe çatışma	İş-Aile çatışma Genel
Çalışılan Bölüm	İdari Yönetici	Ort±s.	2,89±1,15	2,16±0,97	2,52±0,92
	Servis		2,94±1,11	2,12±0,95	2,53±0,9
	Yan hizmetler		2,94±1,10	2,15±0,78	2,55±0,86
	Ofis Hizmetleri		2,78±1,22	2,12±0,96	2,45±1,02
	Mutfak		3,26±1,06	2,27±0,86	2,77±0,8
	F	3,651	0,928	2,805	
	p	0,006**	0,447	0,025*	
	Scheffe	5>1-4		5>1-4	
Kurum Tecrübesi	1 yıldan az	Ort±s.	2,93±1,11	2,09±0,92	2,51±0,89
	1-3 yıl arası		3,15±1,16	2,29±0,94	2,72±0,9
	4-6 yıl arası		3,04±1,10	2,19±0,88	2,62±0,85
	7-9 yıl arası		2,95±1,02	1,95±0,86	2,45±0,8
	10 yıl ve üzeri		2,94±1,04	2,37±0,95	2,65±0,9
	F	1,301	2,322	1,989	
	p	0,268	0,055	0,094	
Sektör Tecrübesi	1 yıldan az	Ort±s.	2,84±1,16	2,02±0,89	2,43±0,91
	1-3 yıl arası		2,99±1,09	2,22±0,93	2,6±0,87

	4-6 yıl arası		3,07±1,10	2,10±0,84	2,59±0,83
	7-9 yıl arası		3,16±1,17	2,29±1,05	2,72±0,98
	10 yıl ve üzeri		3,05±1,09	2,26±0,93	2,65±0,88
	F		1,410	2,079	1,911
	p		0,229	0,082	0,107
Yönetici Yaşı	Bilmiyorum	Ort±s. s	3,06±0,92	2,20±0,89	2,63±0,74
	18-29		2,71±1,20	2,10±1,01	2,41±1,02
	30-39		2,93±1,19	2,13±0,95	2,53±0,94
	40-49		3,11±1,11	2,14±0,87	2,63±0,84
	50-59		3,27±1,03	2,32±0,94	2,79±0,85
	60 ve üzeri		2,85±0,96	2,18±0,66	2,52±0,71
	F		3,157	0,759	2,203
	p		0,008**	0,580	0,052
	Scheffe		5>2		
	Yöneticinin Eğitim Durumu		Bilmiyorum	Ort±s. s	3,06±1,03
İlkokul Mezunu		2,80±1,27	2,25±0,91		2,53±1,01
Ortaokul Mezunu		3,11±1,01	2,38±0,83		2,74±0,84
Lise Mezunu		3,08±1,16	2,32±1,05		2,70±0,98
Ön lisans		2,81±1,33	2,00±0,83		2,41±0,95

	Lisans		3,00±1,0 6	1,97±0,7 5	2,48±0,7 5
	Y.lisans		2,84±1,2 0	1,94±0,9 2	2,39±0,9 5
	F		0,902	3,439	1,990
	p		0,493	0,002**	0,065
	Scheffe			3>5-6-7	
İşletme Sahibi Olmayı Düşünme	Hayır düşünmüyorum	Ort±s. s	3,26±1,0 5	2,30±0,9 0	2,78±0,8 2
	Kararsızım		2,90±1,1 1	2,03±0,9 0	2,46±0,8 7
	Evet düşünüyorum		2,85±1,1 4	2,12±0,9 4	2,49±0,9 3
	F		10,441	4,355	9,356
	p		0,001**	0,013*	0,001**
	Scheffe		1>2-3	1>2-3	1>2-3
**p<0.01; *p<0.05; F Tek yönlü anova analizi					

Araştırmaya katılan bireylerin iş-aile çatışması düzeyleri ile çalışılan bölümlerin karşılaştırılması için tek yönlü Anova analizi yapılmıştır. Yapılan anova testi sonucuna göre çalışılan bölüm ile iş-aile çatışması ve işten aileye çatışma boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Farklılaşmanın hangi gruplar arasından kaynaklandığının belirlenmesi için yapılan scheffe testi sonucuna göre farklılığın mutfakta çalışan katılımcılar ile idari yönetici ve ofis hizmetlerinde çalışan katılımcılar arasında olduğu ve mutfakta çalışan katılımcıların iş-aile çatışması ve işten aileye çatışma boyutunun idari yönetici ve ofis hizmetlerinde çalışan katılımcılardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan bireylerin iş-aile çatışması düzeyleri ile yönetici yaşının karşılaştırılması için tek yönlü Anova analizi yapılmıştır. Yapılan anova testi sonucuna göre yönetici yaşı ile işten aileye çatışma boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur

( $p=0.008<0.01$ ). Farklılaşmanın hangi gruplar arasından kaynaklandığının belirlenmesi için yapılan scheffe testi sonucuna göre farklılığın 50-59 yaş aralığında olan katılımcılar ile 18-29 yaş aralığında olan katılımcılar arasında olduğu ve 50-59 yaş aralığında olan katılımcıların işten aileye çatışma boyutlarının 18-29 yaş aralığında olan katılımcılardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan bireylerin iş-aile çatışması düzeyleri ile yönetici eğitim durumunun karşılaştırılması için tek yönlü Anova analizi yapılmıştır. Yapılan anova testi sonucuna göre yönetici eğitim durumu ile aileden işe çatışma boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p=0.002<0.01$ ). Farklılaşmanın hangi gruplar arasından kaynaklandığının belirlenmesi için yapılan scheffe testi sonucuna göre farklılığın yöneticisi ortaokul mezunu olan katılımcılar ile ön lisans, lisans ve yüksek lisans mezunu olan katılımcılar arasında olduğu ve yöneticisi ortaokul mezunu olan katılımcıların aileden işe çatışma boyutlarının ön lisans, lisans ve yüksek lisans mezunu olan katılımcılardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan bireylerin iş-aile çatışması düzeyi ile işletme sahibi olmayı düşünme durumunun karşılaştırılması için tek yönlü Anova analizi yapılmıştır. Yapılan anova testi sonucuna göre işletme sahibi olmayı düşünme ile iş-aile çatışması düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Farklılaşmanın hangi gruplar arasından kaynaklandığının belirlenmesi için yapılan scheffe testi sonucuna göre farklılığın işletme sahibi olmayı düşünmeyenler ile kararsız ve işletme sahibi olmayı düşünenler arasında olduğu ve işletme sahibi olmayı düşünmeyenlerin iş-aile çatışması düzeylerinin diğer katılımcılardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 6.21** Demografik Özellikler ile İş Doyumunun Karşılaştırılması

Özellikler	Gruplar		İş Doyumu
Cinsiyet	Erkek	Ort±s.s	3,51±0,86
	Kadın		3,57±0,82
	t		-0,934

	p		0,351
Medeni Durum	Evli	Ort±s.s	3,44±0,87
	Bekâr		3,58±0,83
	t		-2,103
	p		0,036*
Çocuk sayısı	Yok	Ort±s.s	3,58±0,84
	1 çocuk		3,50±0,85
	2 çocuk		3,46±0,80
	3 +		3,30±0,93
	F		2,160
	p		0,091
Yaş	20 yaş altı	Ort±s.s	3,59±0,82
	20-29		3,59±0,88
	30-39		3,41±0,77
	40-49		3,49±0,82
	50 ve üzeri		3,50±0,86
	F		1,414
	p		0,228
Eğitim Durumu	İlkokul Mezunu	Ort±s.s	3,45±0,79
	Ortaokul Mezunu		3,53±0,86
	Lise Mezunu		3,53±0,85

	Ön Lisans		3,73±0,88
	Lisans		3,44±0,82
	Y.Lisans		3,39±0,72
	F		1,449
	p		0,205
*p<0.05; t: Bağımsız örneklem t testi; F Tek yönlü anova analizi			

Araştırmaya katılan bireylerin iş doyumu ile medeni durumlarının karşılaştırılması için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Yapılan t-testi sonucuna göre medeni durum ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p=0.036<0.05$ ). Ortalamalar incelendiğinde bekârların iş doyumlarının evlilerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 6.22** Katılımcıların İş Hayatı Değişkenleri ile İş Doyumunun Karşılaştırılması

Özellikler	Gruplar		İş Doyumu
Çalışılan Bölüm	İdari Yönetici	Ort±s.s	3,60±0,86
	Servis		3,58±0,84
	Yan hizmetler		3,21±0,93
	Ofis Hizmetleri		3,49±0,82
	Mutfak		3,50±0,82
	F		1,906
	p		0,108
Kurum Tecrübesi	1 yıldan az	Ort±s.s	3,57±0,84
	1-3 yıl arası		3,50±0,84
	4-6 yıl arası		3,50±0,81

	7-9 yıl arası		3,69±0,99
	10 yıl ve üzeri		3,35±0,88
	F		0,976
	p		0,420
Sektör Tecrübesi	1 yıldan az	Ort±s.s	3,63±0,79
	1-3 yıl arası		3,58±0,83
	4-6 yıl arası		3,43±0,86
	7-9 yıl arası		3,49±0,89
	10 yıl ve üzeri		3,52±0,87
	F		1,237
	p		0,294
Yönetici Yaşı	Bilmiyorum	Ort±s.s	3,47±0,82
	18-29		3,79±0,87
	30-39		3,56±0,85
	40-49		3,48±0,87
	50-59		3,39±0,75
	60 ve üzeri		3,45±0,76
	F		2,715
	p		0,019*
	Scheffe		2>1-3-4-5-6
Yöneticinin Eğitim Durumu	Bilmiyorum	Ort±s.s	3,51±0,79

	İlkokul Mezunu		3,13±0,91
	Ortaokul Mezunu		3,40±0,78
	Lise Mezunu		3,44±0,81
	Ön lisans		3,67±0,98
	Lisans		3,63±0,82
	Y.lisans		3,91±0,96
	F		4,084
	p		0,001**
	Scheffe		7>2
İşletme Sahibi Olmayı Düşünme	Hayır düşünmüyorum	Ort±s.s	3,23±0,85
	Kararsızım		3,70±0,73
	Evet düşünüyorum		3,71±0,81
	F	28,438	
	p	0,001**	
	Scheffe	1<2-3	
**p<0.01; *p<0.05; F Tek yönlü anova analizi			

Araştırmaya katılan bireylerin iş doyumunu ile yönetici yaşının karşılaştırılması için tek yönlü Anova analizi yapılmıştır. Yapılan anova testi sonucuna göre yönetici yaşı ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p=0.019<0.05$ ). Farklılaşmanın hangi gruplar arasından kaynaklandığının belirlenmesi için yapılan scheffe testi sonucuna göre farklılığın yöneticisinin yaşı 18-29 aralığında olan katılımcılar ile yöneticisinin yaşı bilmeyen, 30-39, 40-49, 20-59 ve 60 ve üzeri yaş aralığında olan katılımcılar arasında

olduğu ve yöneticisinin yaşı 18-29 aralığında olan katılımcıların iş doyumları diğer katılımcılardan daha yüksektir.

Araştırmaya katılan bireylerin iş doyumunu ile yönetici eğitim durumunun karşılaştırılması için tek yönlü Anova analizi yapılmıştır. Yapılan anova testi sonucuna göre yönetici eğitim durumu ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p=0.001<0.01$ ). Farklılaşmanın hangi gruplar arasından kaynaklandığının belirlenmesi için yapılan scheffe testi sonucuna göre farklılığın yöneticisi yüksek lisans mezunu olan katılımcılar ile ilkokul mezunu olan katılımcılar arasında olduğu ve yöneticisi yüksek lisans mezunu olan katılımcıların iş doyumlarının yöneticisi ilkokul mezunu olan katılımcılardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan bireylerin iş doyumunu ile işletme sahibi olmayı düşünme durumunun karşılaştırılması için tek yönlü Anova analizi yapılmıştır. Yapılan anova testi sonucuna göre işletme sahibi olmayı düşünme durumu ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p=0.001<0.01$ ). Farklılaşmanın hangi gruplar arasından kaynaklandığının belirlenmesi için yapılan scheffe testi sonucuna göre farklılığın işletme sahibi olmayı düşünmeyenler ile kararsız ve işletme sahibi olmayı düşünen katılımcılar arasında olduğu ve işletme sahibi olmayı düşünmeyen katılımcıların iş doyumlarının diğer katılımcılardan daha düşük olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 6.23** Demografik Özellikler ile İşten Ayrılma Niyetinin Karşılaştırılması

Özellikler	Gruplar		İşten Ayrılma Niyeti
Cinsiyet	Erkek	Ort±s.s	2,62±1,21
	Kadın		2,51±1,12
	t		1,238
	p		0,216
Medeni Durum	Evli	Ort±s.s	2,62±1,12
	Bekâr		2,57±1,21

	t		0,571
	p		0,568
Çocuk sayısı	Yok	Ort±s.s	2,58±1,23
	1 çocuk		2,59±1,09
	2 çocuk		2,53±1,09
	3 +		2,69±1,09
	F		0,220
	p		0,882
Yaş	20 yaş altı	Ort±s.s	2,49±1,18
	20-29		2,55±1,27
	30-39		2,62±1,11
	40-49		2,67±1,07
	50 ve üzeri		2,67±0,99
	F		0,438
	p		0,781
Eğitim Durumu	İlkokul Mezunlu	Ort±s.s	2,47±0,96
	Ortaokul Mezunlu		2,57±1,19
	Lise Mezunlu		2,55±1,19
	Ön Lisans		2,53±1,27
	Lisans		2,80±1,17
	Y.Lisans		2,74±1,18

	F	0,984
	p	0,426
p>0.05 t: Bağımsız örneklem t testi; F Tek yönlü anova analizi		

Araştırmaya katılan bireylerin işten ayrılma niyetleri ile demografik özelliklerinin karşılaştırılması için bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü Anova analizi yapılmıştır. Yapılan testler sonucu işten ayrılma niyeti ile demografik özellikler arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Sonuç olarak işten ayrılma niyeti cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, yaş ve eğitim durumuna göre farklılaşmamaktadır.

**Tablo 6.24** Katılımcıların İş Hayatı Değişkenleri ile İşten Ayrılma Niyetinin Karşılaştırılması

Özellikler	Gruplar		İşten Ayrılma Niyeti
Çalışılan Bölüm	İdari Yönetici	Ort±s.s	2,41±1,04
	Servis		2,57±1,26
	Yan hizmetler		2,59±1,06
	Ofis Hizmetleri		2,63±1,13
	Mutfak		2,69±1,14
	F		0,968
	p	0,425	
Kurum Tecrübesi	1 yıldan az	Ort±s.s	2,59±1,21
	1-3 yıl arası		2,66±1,16
	4-6 yıl arası		2,56±1,18
	7-9 yıl arası		2,26±1,15
	10 yıl ve üzeri		2,48±1,06

	F		0,845
	p		0,497
Sektör Tecrübesi	1 yıldan az	Ort±s.s	2,48±1,25
	1-3 yıl arası		2,57±1,13
	4-6 yıl arası		2,58±1,19
	7-9 yıl arası		2,74±1,27
	10 yıl ve üzeri		2,63±1,12
	F		0,719
	p		0,579
Yönetici Yaşı	Bilmiyorum	Ort±s.s	2,63±1,17
	18-29		2,24±1,18
	30-39		2,63±1,20
	40-49		2,70±1,23
	50-59		2,64±1,09
	60 ve üzeri		2,32±0,66
	F		2,429
	p		0,034*
	Scheffe		4>2
Yöneticinin Eğitim Durumu	Bilmiyorum	Ort±s.s	2,62±1,17
	İlkokul Mezunu		2,68±1,21
	Ortaokul Mezunu		2,92±1,14
	Lise Mezunu		2,63±1,19

	Ön lisans		2,29±1,26
	Lisans		2,56±1,11
	Y.lisans		2,22±1,24
	F		2,193
	p		0,042*
	Scheffe		3>5-7
	İşletme Düşünme	Sahibi Olmayı	Hayır düşünmüyorum
Kararsızım			2,36±1,21
Evet düşünüyorum			2,39±1,12
F		19,388	
p		0,001**	
Scheffe		1>2-3	
**p<0.01; *p<0.05; F: Tek yönlü anova analizi			

Araştırmaya katılan bireylerin işten ayrılma niyetleri ile yönetici yaşının karşılaştırılması için tek yönlü Anova analizi yapılmıştır. Yapılan anova testi sonucuna göre yönetici yaşı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p=0.034<0.05$ ). Farklılaşmanın hangi gruplar arasından kaynaklandığının belirlenmesi için yapılan scheffe testi sonucuna göre farklılığın yöneticisinin yaşı 40-49 aralığında olan katılımcılar ile yöneticisinin yaşı 18-29 yaş aralığında olan katılımcılar arasında olduğu ve yöneticisinin yaşı 40-49 aralığında olan katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin yöneticisinin yaşı 18-29 yaş aralığında olan katılımcılardan daha yüksektir.

Araştırmaya katılan bireylerin işten ayrılma niyetleri ile yönetici eğitim durumunun karşılaştırılması için tek yönlü Anova analizi yapılmıştır. Yapılan Anova testi sonucuna göre yönetici eğitim durumu ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki

bulunmuştur ( $p=0.042<0.05$ ). Farklılaşmanın hangi gruplar arasından kaynaklandığının belirlenmesi için yapılan scheffe testi sonucuna göre farklılığın yöneticisi ortaokul mezunu katılımcılar ile ön lisans ve yüksek lisans mezunu olan katılımcılar arasında olduğu ve yöneticisi ortaokul mezunu katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin yöneticisi ön lisans ve yüksek lisans mezunu olan katılımcılardan daha yüksektir.

Araştırmaya katılan bireylerin işten ayrılma niyetleri ile işletme sahibi olmayı düşünme durumunun karşılaştırılması için tek yönlü Anova analizi yapılmıştır. Yapılan anova testi sonucuna göre işletme sahibi olmayı düşünme durumu ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p=0.001<0.01$ ). Farklılaşmanın hangi gruplar arasından kaynaklandığının belirlenmesi için yapılan scheffe testi sonucuna göre farklılığın işletme sahibi olmayı düşünmeyenler ile kararsız ve işletme sahibi olmayı düşünen katılımcılar arasında olduğu ve işletme sahibi olmayı düşünmeyen katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin diğer katılımcılardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu doktora tezi, restoran sektöründe çalışan bireylerin iş doyumu, iş-aile çatışması ve lider-üye etkileşimi gibi faktörler arasındaki ilişkileri ve bu unsurların işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini ayrıntılı bir şekilde analiz etmeyi hedeflemiştir.

Araştırma, nicel bir metodoloji kullanarak yapılandırılmış, veriler Antalya'da bulunan orta ve büyük ölçekli restoranlarda çalışan 704 katılımcıdan anket yoluyla toplanmıştır. Anketler iş-aile çatışması, iş doyumu, lider-üye etkileşimi ve işten ayrılma niyeti ölçeklerini içermiş, her bir ölçek güvenilirlik ve geçerlilik testlerinden geçirilmiştir. Toplanan veriler, SPSS ve LISREL programları kullanılarak analiz edilmiş, tanımlayıcı istatistikler ve yapısal eşitlik modellemesi yapılmıştır.

Analizler, iş doyumu ve lider-üye etkileşimi arasında pozitif yönlü orta şiddette bir korelasyon ( $r = 0.606$ ,  $p < 0.01$ ) olduğunu göstermiştir. Bu ilişki, lider-üye etkileşiminin iş doyumu üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ve liderlerin çalışanlarla sağlıklı ilişkiler kurmasının, çalışan memnuniyetini artırabileceğini göstermektedir. Lider-üye etkileşimi, çalışanın iş doyumu ve işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Araştırma sonuçları, iyi bir lider-üye ilişkisinin, çalışanların hem iş doyumunu artırdığını hem de işten ayrılma niyetini azalttığını göstermektedir. Bu, liderlerin çalışanlarla olan ilişkilerinin, işletmenin genel başarısı üzerinde doğrudan etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Liderlerin, çalışanlarla sağlıklı, destekleyici ve güvene dayalı ilişkiler kurmaları teşvik edilmelidir. Bu sonuçlar, liderlik teorileri açısından değerlendirildiğinde, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik modellerinin iş doyumunu artırdığına dair literatürle uyumlu bulgular sunmaktadır.

Ayrıca, iş doyumu ile iş-aile çatışması arasında negatif yönlü düşük şiddette bir korelasyon ( $r = -0.492$ ,  $p < 0.01$ ) tespit edilmiştir. İş doyumu yüksek olan bireylerin, iş ve aile yaşamları arasında daha az çatışma yaşadığı gözlemlenmiştir. Bu bulgu, iş doyumunun yalnızca iş yerindeki verimliliği artırmakla kalmayıp, aynı zamanda çalışanların genel yaşam dengesine de olumlu katkılar sağladığını öne sürmektedir. Çalışanlar arasında iş ve özel hayat dengesizliğinin yüksek olması, işten ayrılma

niyetlerini artırmakta ve bu da işgücü devir hızının yükselmesine neden olmaktadır. Bu, iş-aile çatışmasının restoran işletmeleri tarafından ciddiye alınması gerektiğini vurgulamaktadır. İş-aile çatışmasını azaltma yolları, çalışanların genel memnuniyetini artırabilir ve işletme sadakatini güçlendirebilir. Bu durum, iş-aile dengesi politikalarının ve esnek çalışma düzenlemelerinin, iş doyumu üzerindeki etkileri açısından değerlendirilebilir.

İşten ayrılma niyetleri ile iş doyumu ve lider-üye etkileşimi arasındaki negatif yönlü orta kuvvette ilişkiler (sırasıyla  $r = -0.630$  ve  $r = -0.456$ , her ikisi için  $p < 0.01$ ), lider-üye etkileşimlerinin ve iş doyumunun, çalışanların organizasyonda kalma niyetlerini güçlendirdiğini göstermektedir. İş doyumu yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetleri önemli ölçüde düşük bulunmuştur. Çalışanların işlerinden aldıkları memnuniyetin artması, işten ayrılma niyetlerini düşürmektedir. Bu bulgular, iş doyumu artırıcı stratejilerin, restoran işletmeleri için kritik önem taşıdığını göstermektedir. Çalışanların iş doyumunu artırmak için yapılabilecekler arasında terfi imkanları, adil ücretlendirme, iş güvenliği ve çalışma ortamının iyileştirilmesi bulunmaktadır. Bu ilişkiler, özellikle işten ayrılma teorileri bağlamında, çalışanların iş yerinde algıladıkları destek ve memnuniyetin işten ayrılma niyetlerini azaltabileceği tezini destekler niteliktedir.

Son olarak, iş-aile çatışması ile işten ayrılma niyetleri arasında orta şiddette pozitif yönlü bir ilişki ( $r = 0.585$ ,  $p < 0.01$ ) belirlenmiştir. Bu, artan iş-aile çatışmasının, çalışanların işten ayrılma niyetlerini artırabileceğini göstermektedir. Bu sonuç, iş-aile çatışmasının yönetilmesinin, çalışan sadakati ve işten ayrılma oranları üzerinde doğrudan bir etkisi olabileceğini vurgulamaktadır.

Bu çalışma, restoran işletmelerine yönelik kapsamlı stratejiler sunarak, sektördeki başarı ve rekabet üstünlüğü için sektöre önemli katkılarda bulunmaktadır. Çalışmanın bulguları, iş doyumu, lider-üye etkileşimi ve iş-aile dengesinin yönetilmesinin, çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkilemede kritik faktörler olduğunu göstermektedir. Restoran işletmeleri, bu faktörleri etkin bir şekilde yöneterek çalışan memnuniyetini ve bağlılığını artırabilir ve günümüzde restoran işletmeleri için kritik bir faktör olan işten ayrılma oranlarını düşürmelidir.

## KAYNAKLAR

- Abdullah, M. M., Uli, J., ve Parasuraman, B. (2009). Job satisfaction among secondary school teachers. *Journal of Humanities*, 13(1), 11-18.
- Achua, C. F. ve Lussier, R. N. (2010) *Effective leadership*. 4th Edition, Canada, South-Western.
- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. Stempien, L. R., ve Loeb, R. C. (2002). Differences in job satisfaction between general education and special education teachers: Implications for retention. *Remedial and Special Education*, 23(5), 258-267.
- Ağırbaş, ř., Çelik, Y.,Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon araçları ve iş tatmini: *Sosyal sigortalar kurumu başkanlığı hastane başhekim yardımcıları üzerinde bir araştırma*, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 8, (3), 326 - 350.
- Ahluwalia, AK ve Preet, K. (2018). Üniversite öğretmenleri arasında iş deneyimi karşısında iş motivasyonu, örgütsel bağlılık ve kontrol odağı. *Samvad* , 14 , 26-33.
- Akça, B. (2012). *Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde örgütsel adaletin rolü: İso işletmelerinde bir araştırma* (doktora tezi). YÖK tez merkezinden edinilmiştir.
- Akman, A. (2018). Çatışma yönetimi, iş tatmini, kariyer tatmini, iş performansını ve işten ayrılma niyeti üzerine bir araştırma (doktora tezi). YÖK tez merkezinden edinilmiştir.
- Alev, Sedat, (2020). Okullarda örgütsel sinizmin yordayıcısı olarak lider-üye etkileşimi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 10(2), 347-360.

- Alioğulları, Z. D. (2019). Liderin Politik Becerisi, Lider-Üye Etkileşimi, Etik Liderlik ve Bazı İş Sonuçları Arasındaki İlişkiler (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum
- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S. ve Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of occupational health psychology*, 5(2), 278-308.
- Allen, TD, Johnson, RC, Saboe, KN, Cho, E., Dumani, S., ve Evans, S. (2012). Eğilimsel değişkenler ve iş-aile çatışması: Bir meta-analiz. *Mesleki Davranış Dergisi*, 80 (1), 17-26.
- Altay, M. (2019). *Çalışma yaşam kalitesinin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde, iş yükü ve lider-üye etkileşiminin rolü* (doktora tezi). YÖK tez merkezinden edinilmiştir.
- Aryee, S., Srinivas, E. S., ve Tan, H. H. (2005). Rhythms of life: antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents. *Journal of applied psychology*, 90(1), 132.
- Aslan Şemben ve Musa Özata (2009). “Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi” *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(17), 94-116
- Aslanadam, B. (2011).Sağlık personelinin motivasyonu ve buna ilişkin araştırma(Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aşık, A. N., (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, (467), ss.31-51

- Aycan, Z. (2008). Cross-cultural Perspectives to Work-Family Conflict. in K.Korabik ve D.Lero (Eds). Handbook of Work-Family Conflict (pp.359-371). London: Cambridge University Press
- Aycan, Z., Eskin, M. ve Yavuz, S. (2007). Hayat Dengesi: İş, Aile ve Özel Hayatı Dengeleme Sanatı. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer*.Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. Kariyer yayınları
- Başaran, İbrahim, Ethem (2000). Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü, Feryal Matbaası, Ankara.
- Baysal, A. C. (1984). İşletmelerde işgücü devri sorunu. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6, 81-95.
- Belja, B. (2019). *Ücret eşitliği algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ve çalışma koşullarının düzenleyici rolü ve konu ile ilgili bir araştırma* (doktora tezi). YÖK tez merkezinden edinilmiştir.
- Biddle, B. J. (1986). Recent developments in role theory. *Annual review of sociology*, 12(1), 67-92.
- Blau, G. J. and Boal, K. B. (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turn Over and Absenteeism. *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 2, 288-300
- Blomme, R. J., Van Rheede, A., ve Tromp, D. M. (2010). Work-family conflict as a cause for turnover intentions in the hospitality industry. *Tourism and hospitality research*, 10(4), 269-285.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. ve Dennison, P. (2003). A review of leadership theory and competency frameworks. Report For Chase Consulting And The

Management Standards Centre, Centre For Leadership Studies, University of Exeter, Uk. 1-44.

Bowditch, J.L., Buono, A.F. (1990). *A Primer on Organizational Behavior*, John Wiley/Sons, New York.

Boyar, S.L., Maertz, C.P., Pearson, A.W. (2005). The effects of work-family conflict and family-work conflict on nonattendance behaviors. *Journal of Business Research*, 58 (7): 919-925.

Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9. 1, 1-18.

Breukelen, Van, W., Schyns, B. ve Le Blanc, P. (2006). Lider-üye değişimi teorisi ve araştırması: Başarılar ve gelecekteki zorluklar. *Liderlik*, 2 (3), 295-316.

Brower, HH, Schoorman, FD ve Tan, HH (2000). İlişkisel liderlik modeli: Güven ve lider-üye değişiminin entegrasyonu. *Liderlik üç ayda bir*, 11 (2), 227-250.

Byron, K. (2005). İş-aile çatışması ve öncüllerinin meta-analitik bir incelemesi. *Mesleki davranış dergisi*, 67 (2), 169-198.

Can H. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Canbek, M. (2017). *Rol belirsizliği ve rol çatışmasının, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal zekânın düzenleyici rolü* (doktora tezi). YÖK tez merkezinden edinilmiştir.

Carlson, D. S., ve Kacmar, K. M. (2000). Work-family conflict in the organization: Do life role values make a difference?. *Journal of Management*, 26(5), 1031-1054.

- Carlson, D.S. (1999). Personality and Role Variables as Predictors of Three Forms of Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*. 55: 236-253.
- Ceylan, Adnan ve Sulu, Seyfettin (2010). Work Alienation as A Mediator of the Relationship of Procedural İnjustice to Job Stress. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 65-74.
- Chen, Z., Lam, W. ve Zhong, JA (2012). Algıların ÖYS ve iş performansı üzerindeki etkileri: Denetçilerin astların duygusal zekasını algılamasının ve astların amirine güven algısının ÖYS ve dolayısıyla performans üzerindeki etkileri. *Asya Pasifik yönetim dergisi* , 29 (3), 597-616.
- Cinnioğlu, H. (2018). *Etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Yiyecek içecek işletmelerinde bir araştırma* (doktora tezi). YÖK tez merkezinden edinilmiştir.
- Crouter, A. C. (1984). Spillover from family to work: The neglected side of the work-family interface. *Human relations*, 37(6), 425-441.
- Çakır, Ö. (2008). Türkiye’ de kadının çalışma yaşamından dışlanması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, 25-47.
- Çarıkçı, İ. H. ve Avşar, N. (2005). “Kamu kesimi yöneticilerinde cinsiyet rolü algılamalarının aile dostu düzenleme ve politikalarına etkileri”. *Yönetim*
- Çetin, H. (2014). *Otel işletmelerinde hizmetkâr liderliğin çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi* (doktora tezi). YÖK tez merkezinden edinilmiştir.
- Çetin, Şahin, Mehmet Korkmaz ve Cahit Çakmakçı (2012). “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik İle Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi.” *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(1), 7-36.

- Çetinkaya, F. (2011) Örgütlerde stres kaynaklarının çalışanların iş-aile çatışması üzerindeki etkisi ve afyon il merkezindeki bayan banka çalışanları üzerine bir araştırma. (Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar)
- Dalmış, A. (2018). *Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti ve iş karşıtı davranışlar üzerine etkisi: Hayvancılık sektöründe bir araştırma* (doktora tezi). YÖK tez merkezinden edinilmiştir.
- Dansereau Jr, F., Graen, G. ve Haga, WJ (1975). Resmi organizasyonlarda liderliğe dikey ikili bağlantı yaklaşımı: Rol yapma sürecinin uzunlamasına bir araştırması. *Örgütsel davranış ve insan performansı* , 13 (1), 46-78.
- Dartey-Baah, K. (2015). Work-family conflict, demographic characteristics and job satisfaction among Ghanaian corporate leaders. *International Journal of Business*, 20(4), 291.
- Dede, N. P., Yılmaz, G., ve Çakinberk, A. K. (2014). İş-Aile Çatışması Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde İşe Tutkunluğun Aracılık Etkisi. *Munzur Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (Müsbid)*, 3(5), 121-142.
- Deluga, Ronald J. (1994), "Supervision Trust Guilding, Leader Member Exchange and
- Demir, Nevzat (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, İstanbul, Türkmen Kitapevi.
- Demirel, Y. ve Özçınar, F. (2007). Örgütsel Vatandaşlık Davranışın İş Tatmini Üzerinde Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 23, S. 1, 129-145.
- Diaz, P. E. ve Jonghee, P., (1992). The impact of Islation on hospitality employees job satisfaction and job performance, *Journal of Hospitality and Tourism Research*. 5(3), pp.41-49

- Dienesch, RM ve Liden, RC (1986). Lider-üye değişimi liderlik modeli: Bir eleştiri ve daha fazla gelişme. *Yönetim inceleme Akademi*, 11 (3), 618-634.
- Diktaş, G. (2018). *Örgütsel sinizm ve sosyal zekânın çalışan performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: İstanbul'daki reklam ajansı çalışanlarına yönelik bir araştırma (doktora tezi)*. YÖK tez merkezinden edinilmiştir.
- Dirican, M. (2015). *Örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel sessizliğin aracılık rolü (doktora tezi)*. YÖK tez merkezinden edinilmiştir.
- Doğar, N., (2016). Kişilik İle İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 20(4), ss. 12-44
- Dulebohn, James H., William H. Gommer, Robert C. Liden vd. (2012). "A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating The Past with An Eye Toward The Future." *Journal of Management Studies*, 38(6), 1715-1759
- Dunn, J. D. ve Elvis, C. S., (1972). *Management of Personnel Manpower Management and Organizational Behavior*. USA: Mc Graw Hill Inc
- Edwards, J. R. ve Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of management review*, 25(1), 178-199.
- Eğinli, A. T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.

- Eichinger, J. (2000). Job stress and satisfaction among special education teachers: Effects. *International Journal of Disability Development and Education*, 47(4), 397-412
- Er, O. (2016). *Yetenek yönetiminin işten ayrılma niyeti ve örgütsel çekicilik üzerine etkisinde iş tatmininin aracılık rolü: Akademisyenler üzerine bir araştırma* (doktora tezi). YÖK tez merkezinden edinilmiştir.
- Erdamar, G. ve Demirel, H. (2014). "Investigation of work family, family work conflict of the
- Erdilek Karabay, Melisa (2015), "Sağlık Personelinin İş Stresi, İş- Aile Çatışması ve İş- Aile-Hayat Tatminlerine Yönelik Algılarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(26), ss. 113-134.
- Erdogan Gerrin ve Talya N. Gauer (2015) "Leader–Member Exchange Theory."
- Erdoğan, İ., (1996). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul: Avcı ol. Basın-Yayın.
- Eren, E.(2001).*Yönetim Ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E., (2009). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. 9.Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*.İstanbul: Alfa Yayınları.
- Filiz, Z. (2014). Öğretmenlerin iş doyum ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(23), 157-171.
- Firat, Z. M. (2018). Mesleki doyum, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışmasının algılanan iş stresi üzerindeki etkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32), 157-176.

Fleenor, J. W. (2006). Trait approach to leadership. SG Rogelberg (E.d.). Encyclopedia of industrial and organizational psychology içinde (s. 831-833). Publisher: Sage.

Fornell C, Larcker DF. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50

Frazier P.A., Barron K.E., ve Tix A.P. (2004). Testing Moderator and Mediator Effects in Counseling Psychology Research. *Journal of Counseling Psychology*, 51(1): 115–134

Frone, M. R. (2003). Work-Family Balance. in J. C. Quick ve L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp.143-162). Washington,DC: American Psychological Association.

Frone, M.R., Russell, M., Cooper, M.L. (1992). Antecedents and outcomes of work family conflict: Testing a model of the work family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77 (1): 65-78.

Gefen D, Straub D, Boudreau MC. (2000). Structural equation modeling and regression: guidelines for research practice. *Communications of the association for information systems*, 4(1), 1-78.

Gerstner, C.R. ve Day, D.V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *American Psychological Association*. 82(6): 827-844.

Gerstner, CR ve Day, DV (1997). Lider-üye değişimi teorisinin meta-analitik incelemesi: sorunları ilişkilendirir ve yapılandırır. *Uygulamalı psikoloji dergisi*, 82 (6), 827.

Glenn, N. D., Taylor, P. A., ve Weaver, C. N. (1977). Age and job satisfaction among males and females: A multivariate, multisurvey study. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 189.

- Glisson, C. ve Durick, M. (1988). İnsani hizmet organizasyonlarında iş tatmini ve örgütsel bağlılığın yordayıcıları. İdari bilimler üç ayda bir, 61-81.
- Gobdel, BC ve Vecchio, RP (1984). Liderliğin dikey ikili bağlantı modeli: Sorunlar ve beklentiler. Örgütsel davranış ve insan performansı , 34 (1), 5-20.
- Gomez, C., ve Rosen, B. (2001). The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment. Group ve Organization Management, 26(1), 53-69.
- Goode, W. J. (1960). A theory of role strain. American sociological review, 25(4), 483-496.
- Gordon, J. R., ve Whelan, K. S. (1998). Successful professional women in midlife: How organizations can more effectively understand and respond to the challenges. Academy of Management Perspectives, 12(1), 8-24.
- Graen, GB, Liden, RC ve Hoel, W. (1982). Çalışanın işten ayrılma sürecinde liderliğin rolü. Uygulamalı psikoloji dergisi , 67 (6), 868.
- Greenhaus, J. ve Parasuraman, S. (1999). Research on work, family, and gender. Handbook of gender and work. Gary N. Powell. (Ed.). International Educational and Professional Publisher. 391-412.
- Greenhaus, J. H., ve Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. Academy of management review, 10(1), 76-88.
- Griffin, Ricky W. (1996), Management, 5th Edition, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Gutek, B. A., Cohen, A. G., ve Konrad, A. M. (1990). Predicting social-sexual behavior at work: A contact hypothesis. Academy of Management Journal, 33(3), 560-577.

Güler, H. (2018). Kişilik, örgütsel güven ve bağlılığın duygusal emeğe etkileri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma (doktora tezi). YÖK tez merkezinden edinilmiştir.

Günday F.; Keleş H. (2017). Örgütsel stresin işten ayrılma niyetine etkisi: Görgül bir araştırma, Uluslar arası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 16(UİK Özel Sayı), 1307-9832

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. and Tatham, R. L. (2006). Multivariate data analysis. 6th ed. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J

Hall, G. B., Dollard, M. F., Tuckey, M. R., Winefield, A. H. ve Thompson, B. M. (2010). Job demands, work-family conflict, and emotional exhaustion in police officers: A longitudinal test of competing theories. Journal of occupational and organizational psychology, 83(1), 237-250.

Hanson, G. C., Hammer, L. B. ve Colton, C. L. (2006). Development and validation of a multidimensional scale of perceived work-family positive spillover. Journal of occupational health psychology, 11(3), 249-265.

Hart, S. G., ve Staveland, L. E. (1988). Development of NASA-TLX (Task Load Index): Results of empirical and theoretical research. In Advances in psychology, 52, 139-183.

Hayes, A. F.; Montoya, A. K. ve Rockwood, N. J. (2017) “The Analysis of Mechanisms and Their Contingencies: PROCESS Versus Structural Equation Modeling”, Australasian Marketing Journal, 25: 76–81.

Hee, OC, Yan, LH, Rizal, AM, Kowang, TO ve Fei, GC (2018). Çalışan iş tatminini etkileyen faktörler: Kavramsal bir analiz. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences , 8 (6), 331-340.

Herzberg, F.(2003). *OneMore Time: How Do YouMotivateEmployees?*. Harvard Business Review, Vol.81, Issue 1.

Hilaire, F. (2008). Leadership theories: toward a relational model, university laval. University Laval, 3-56. Google Scholar.

Hutchinson, M., Wilkes, L., Jackson, D. ve Vickers, MH (2010). Bireysel, çalışma grubu ve örgütsel faktörlerin bütünleştirilmesi: Hemşirelik işyerinde çok boyutlu bir zorbalık modelinin test edilmesi. Hemşirelik Yönetimi Dergisi , 18 (2), 173-181.

Iris B. and Barret S. V. (1972). Some Relations Between Job and Life Satisfaction and Job Importance, Journal of Applied Psychology, 56(4).

Jansen, N. W., Kant, I., Kristensen, T. S., ve Nijhuis, F. J. (2003). Antecedents and consequences of work-family conflict: A prospective cohort study. Journal of occupational and Environmental Medicine, 479-491. (Jansen ve ark., 2003: 479-491).

Johnson, MD, Morgeson, FP, Ilgen, DR, Meyer, CJ ve Lloyd, JW (2006). Çoklu profesyonel kimlikler: işle ilgili hedefler arasında kimlik farklılıklarının incelenmesi. Uygulamalı Psikoloji Dergisi , 91 (2), 498.

Kablo, DM ve DeRue, DS (2002). Öznel uyum algılarının yakınsak ve ayırt edici geçerliliği. Uygulamalı psikoloji dergisi , 87 (5), 875.

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., ve Rosenthal, R. A. (1964). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity

Kaiser, S., Ringlsetter, M. J., Eikhof, D. R. ve Cunha, M. P. E. (2011). Creating balance? International Perspectives on the Work-Life Integration of Professionals. Berlin: Springer.

Kalaycı Ş (2005). ( Ed). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Asil Yayın Dağıtım, Ankara

- Kanbur, A. (2015). “İş aile/aile iş çatışması ile mücadele etmenin bir rolü olarak sosyal zekânın keşfedilmesi üzerine bir araştırma”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 7 (1), 145-167.
- Kando, T. M. ve Summers, W. C. (1971). The impact of work on leisure: Toward a paradigm and research strategy. *Pacific Sociological Review*, 14(3), 310-327.
- Kanter, R. M. (1989). Work and family in the United States: A critical review and agenda for research and policy. *Family Business Review*, 2(1), 77-114.
- Kaplan, M. (2007). *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının Çalışan Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi, S.B.E.
- Karakoç, A. (1998). *Yönetici Motivasyonunun İşletme Yönetimi Üzerine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Katz, D. ve Kahn, RL (1978). Kuruluşlar ve sistem kavramı. *Organizasyon teorisinin klasikleri*, 80 , 480.
- Kaya, Esmâ Ülkü (2013), “Stres ve Stres Yönetimi”, iç. Edip Örucü ve Engin Üngüren (Ed.), *Örgütsel Davranış*, İstanbul: Lisans Yayıncılık, ss. 201-230.
- Kılıç, R. ve Sakallı, S.Ö. (2013). Örgütlerde Stres Kaynaklarının Çalışanların İş-Aile Çatışması Üzerine Etkisi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 6(3): 208-237.
- Klein, HJ ve Kim, JS (1998). Durumsal kısıtlamaların lider-üye değişiminin ve performans üzerindeki hedef taahhüdünün etkisinin bir saha çalışması. *Yönetim Akademisi Dergisi*, 41 (1), 88-95.
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. New York: Routledge.

- Koçel T. (2003). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim Ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Ve Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Konuk, M.(2006). *İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi: Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kvorning, L. V., Hasle, P., ve Christensen, U. (2015). Motivational factors influencing small construction and auto repair enterprises to participate in occupational health and safety programmes. *Safety science*, 71, 253-263.
- Lee, J. (1997). Lider-üye değişimi, "pelz etkisi" ve grup üyeleri arasında işbirliğine dayalı iletişim. *Yönetim İletişimi Üç Aylık* , 11 (2), 266-287.
- Lee, Y. H. And Chelladurai, P. (2018), Emotional İntelligence, Emotional Labor, Coach Burnout, Job Satisfaction, and Turnover İntention İn Sport Leadership. *European Sport Management Quarterly*, 18(4), 393-412
- Liden, RC, Erdoğan, B., Wayne, SJ ve Sparrowe, RT (2006). Lider-üye değişimi, farklılaşma ve görev karşılıklı bağımlılığı: bireysel ve grup performansı için çıkarımlar. *Örgütsel Davranış Dergisi: Uluslararası Endüstriyel, Mesleki ve Örgütsel Psikoloji ve Davranış Dergisi* , 27 (6), 723-746.
- Lu, L., Kao, S. F., Chang, T. T., Wu, H. P. ve Cooper, C. L. (2008). Work/Family Demands, Work Flexibility, Work/Family Conflict, and Their Consequences at Work: A National Probability Sample in Taiwan. *International Journal of Stress Management*, 15(1), 1-21.
- MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Zhang, S., ve Hong, S. (1999). Sample size in factor analysis. *Psychological Methods*, 4, 84-99.

- Mackey, JD, Ellen III, BP, Hochwarter, WA ve Ferris, GR (2013). İki örnekte astların sosyal uyum yeteneği ve istismarcı denetim algılarının sonuçları. *The Leadership Quarterly* , 24 (5), 732-746.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., ve Epitropaki, O. (2016). Lider-üye değişimi (LMX) ve performans: Bir meta-analitik inceleme. *Personel psikolojisi* , 69 (1), 67-121.
- Martins, L. L., Eddleston, K. A., ve Veiga, J. F. (2002). Moderators of the relationship between work-family conflict and career satisfaction. *Academy of Management Journal*, 45(2), 399-409.
- Maslow, A.H. (1987). *Motivation and Personality*, Addison Wesley Longman, New York.
- Maslyn, JM ve Uhl-Bien, M. (2001). Lider-üye etkileşimi ve boyutları: Kişisel çaba ve diğerlerinin çabalarının ilişki kalitesi üzerindeki etkileri. *Uygulamalı psikoloji dergisi* , 86 (4), 697.
- Mauno, S., Kinnunen, U. ve Ruokolainen, M. (2006). Exploring Work- and Organization-Based Resources as Moderators Between Work-Family Conflict, Well-being, and Job Attitudes. *Work ve Stress*. 20(3): 210-233.
- Mertler, C. A. ve Vannatta, R. A. (2005). *Advanced and multivariate statistical methods: practical application and interpretation*. Glendale, CA: Pyrczak Publishing.
- Michel, JS, Clark, MA ve Jaramillo, D. (2011). Olumsuz ve olumlu iş-iş dışı yayılma biçimlerinin algılanmasında Beş Faktör Kişilik Modelinin rolü: Bir meta-analitik inceleme. *Mesleki Davranış Dergisi* , 79 (1), 191-203.
- Mihelic, K. K., ve Tekavcic, M. (2014). Work-family conflict: a review of antecedents and outcomes. *International Journal of Management ve Information Systems (Online)*, 18(1), 15.

- Mowday, R. T., Steers, R. M. and Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 2, 224-247.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S. ve McMurrin, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of applied psychology*, 81(4), 400-410.
- Okpara, J. O. (2006). The relationship of personal characteristics and job satisfaction: A study of Nigerian managers in the oil industry. *The Journal of American Academy of Business*, 10, 50.
- Okumuş, Mikail (2011). Öğretmenlerde Meslek Tatmini ve İş Stresi, Özgü Yayınları, İstanbul.
- Ordun, G., ve Aktaş, H. (2014). Lider-üye etkileşimi faktörlerinin liderler ve astlar tarafından karşılıklı algılanması: Bir perakende işletmesi çalışanları üzerinde araştırma. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 43(1)
- Osmay, N. (1983). İnsan Mühendisliği, İş Hayatında İnsan, Kendisi ve Çevresi. *Ankara: Dkd Kursu Mezunları Derneği Yayınları*.
- Önen, L., ve Tüzün, M. B. (2005). *Motivasyon*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Özaydın, M. M. ve Özdemir, Ö., (2014). Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri (Bir kamu bankası örneği), *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 6(1), ss.251-281.
- Özdemir, M. ve Yirmibeş, A. (2016). Okullarda liderlik ekibi uyumu ve öğretmen performansı ilişkisinde iş doyumunun aracı etkisi, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(2), 323- 348.

- Özdevecioğlu, M. ve Çakmak Doruk, N. (2009). Organizasyonlarda iş - aile ve aile – iş çatışmalarının çalışanların iş ve yaşam tatminleri üzerindeki etkisi. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,33, 69-99
- Özgan, H., Yiğit, C., ve Cinoğlu, M. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarının incelenmesi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(1), 1-14.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, Azmi (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınları, Adana.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). Örgütsel Davranış, Ekin Yayın, 5. Baskı, Bursa.
- Özmete, E., ve Eker I. (2012). İş-aile çatışması ve silindir: Kamu selamı bir değerlendirme. Çalışma İlişkileri Dergisi ,
- Öztürk, M., ve Eryeşil, K. (2016). Lider-Üye Etkileşimi Ve Örgütsel Destek Algılarının Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi, 19(2), 123-141.
- Öztürk, Y. E. ve Özata M. (2013) Hemşirelerde örgütsel vatandaşlık davranışı ile tıbbi hataya eğilim arasındaki ilişkinin araştırılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18, 365-381.
- Pekel, H. N. (2001). *İşletmelerde motivasyon-verimlilik ilişkisi: Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı çalışanları arasında bir örnek olay araştırması* (Doctoral dissertation, Sosyal Bilimler).
- Pelit, E. (2015). İş Gören Güçlendirme ve İş Doyumu (Otel İşletmelerinde Bir Uygulama), Gece Kitaplığı Yayınları.
- Pleck, J. H. (1977). The work-family role system. *Social problems*, 24(4), 417-427.

Poornima, M. (2017). Theories of leadership <http://egyankosh.ac.in/bitstream/123456789/8007/1/Unit-5.pdf>. adresinden 05.06.2022 tarihinde edinilmiştir.

Preacher, K. J., ve Hayes, A. F. (2008). Contemporary Approaches to Assessing Mediation in Communication Research in A. F. Hayes, M. D. Slater, ve L. B. Snyder (Eds.), *The Sage Sourcebook Of Advanced Data Analysis Methods For Communication Research* (pp. 13–54). Thousand Oaks, CA: Sage.

Reutter, K. K. ve Bigatti, S. M. (2014). Religiosity and Spirituality as Resiliency Resources: Moderation, Mediation, or Moderated Mediation?, *Journal for the Scientific Study of Religion*, 53(1):56–72

Ritzer, G., ve Ryan, J. M. (Eds.). (2010). *The concise encyclopedia of sociology*. John Wiley ve Sons.

Rizzo, J. R., House, R. J., ve Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 150-163.

Roodt, G., Rieger, H. ve Sempane, ME (2002). Örgüt kültürü ile ilişkili olarak iş tatmini. *SA Endüstriyel Psikoloji Dergisi* , 28 (2), 23-30.

Russell, M. E. (2011) *Leadership theories and style: A transitional approach*, General Douglas Macarthur, Military Leadership Writing Competition,

Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı*. Bursa: Alfa Yayınları.

Sahito, Z. ve Vaisanen, P. (2017). İş Tatmini ve Motivasyonun Çapraz Modeli: İçerik ve Süreç Teorilerinin Mantıksal Karşılaştırılmasından Çıkarılmıştır. *International Journal of Higher Education* , 6 (3), 209-230.

Salancik, G. R. ve Pfeffer, J. (1977). An examination of need-satisfaction models of job attitudes. *Administrative science quarterly*, 427-456.

Scherer, Robert F., Wiebe, F. A., Luther, D. C., ve Adams J. S. (1988), *Dimensionality of Coping: Factor Stability Using the Ways of Coping Questionnaire*, *Psychological Reports*, 62, 763-770

Schermelleh-Engel, K. and Moosbrugger, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Test of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.

Schlenker, B. R. (1987). *Threats to Identity: Self-identification and Social Stress*. Snyder, C. R. ve Ford, C. E. (ed.), *Coping with Negative Life Events: Clinical and Social Psychological Perspectives içinde* (s.273-322). Springer, Boston, MA.

Schoderberk, P. P., Cosier, R. A. ve Aplin, J. C. (1991). *Management*. Harcourt Brace Jovanovich Publishers, USA.

Sears, G. J. ve Holmvall, C. M. (2009). The Joint Influence of Supervisor and Subordinate Emotional Intelligence on Leader-Member Exchange. *Journal of Business and Psychology*, 25(4): 593-605.

Sevimli, F., ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumunu. *Ege Academic Review*, 5(1), 55-64.

Seyrek İ.; İnal O. (2017). İşten ayrılma niyeti ile ilişkili faktörler. Bilgi teknolojisi çalışanları üzerine bir araştırma, *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi*, 1(1), 63-74

Shaffer, M.A., Harrison, D.A., Giley, K.M., Luk, D.M. (2001). Struggling for balance amid turbulence on international assignments: Work-family conflict, support and commitment. *Journal of Management*, 27: 99- 121.

Shockley, K.M. ve Allen, T.D. (2007). When Flexibility Helps: Another Look at the Availability of Flexible Work Arrangements and Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*. 71: 479-493.

- Shore, LM ve Martin, HJ (1989). İş performansı ve işten ayrılma niyetleriyle ilgili olarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık. İnsan ilişkileri , 42 (7), 625-638.
- Sıgı, Ü., ve Basım, N., (2006). İş görenlerin iş doyumunu ile örgütsel bağlılık düzeylerinin analizi: kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. Selçuk Üniversitesi, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6 (12), ss.12-35
- Silah M. (2005) *.Sosyal Psikoloji Davranış Biçilimi*.Ankara : Seçkin Yayıncılık.
- Singh, K. (2007). *Quantitative Social Research Methods*. New Delhi: Sage Publications.
- Singh, R. N., ve Singh, P. (2021). Job satisfaction among employees of U.P. State electricity board as affected by their organizational hierarchies. OPUS, 12(1), 47-65.
- Sirgy, M.J. 1986. A quality of life theory derived from Maslow's developmental perspective, *American Journal of Economics ve Sociology* 3, 329-342.
- Söyük, S. (2007). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma, Doktora Tezi.
- Spector, P. E. (1982). Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. *Psychological bulletin*, 91(3), 482.
- Speroff, B. J., (1955). Job Satisfaction and Interpersonal Desirability Values. *Sociometry*, 18(1), pp.69-72.
- Staines, G. L. (1980). Spillover versus compensation: A review of the literature on the relationship between work and nonwork. *Human relations*, 33(2), 111-129.
- Stevens, J. P. (2002). *Applied multivariate statistics for the social sciences* (Fourth Edition). New Jersey: Lawrance Erlbaum Association

Stoeva, A. Z., Chiu, R. K., ve Greenhaus, J. H. (2002). Negative affectivity, role stress, and work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 1-16.

Sun, H.Ö.(2002). *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma*. (Uzmanlık Yeterlik Tezi). T.C.M.B Banknot Matbaası G.M.’lüğü, Ankara.

Şahin, F. (2011). Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277-288.

Şahin, M. (2019). *Tükenmişlik duygusu ve iş stresinin işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Bankacılık sektöründe bir araştırma* (doktora tezi). YÖK tez merkezinden edinilmiştir.

Şencan, N.S. (2011). Türk ilaç sanayiinde çalışan yöneticilerin örgütsel bağlılık ve iş doyumlarına yönelik bir araştırma. Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi.

Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (1996). *Using multivariate statistics* (3 Ed.). New York: Harpercollins College Publishers.

Tabachnick, B. G. ve Fidel, L. S. (2014). *Using multivariate statistics*. USA: Pearson Education Limited

Tat, C. ve Çervirgen, A. (2020). Konaklama İşletmelerinde Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(2): 1216-1233

Tekingündüz, Sabahattin – Aysu Kurtuldu – Sibel Öksüz (2015), “İş-Aile Yaşam Çatışması, İş Tatmini ve İş Stresi Arasındaki İlişkilerin Analizi: Bir Kamu Hastanesi Örneği”, 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı Cilt-2, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İktisadi ve İdari ilimler Fakültesi, 14-16 Mayıs-Bodrum, ss.688-693.

Tekingündüz, Sabahattin – Aysu Kurtuldu – Sibel Öksüz (2015), “İş-Aile Yaşam Çatışması, İş Tatmini ve İş Stresi Arasındaki İlişkilerin Analizi: Bir Kamu Hastanesi Örneği”, 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri

Kitabı Cilt-2, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İktisadi ve İdari ilimler Fakültesi, 14-16 Mayıs-Bodrum, ss.688-693.

Telman, N., ve Ünsal, P., (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon.

Tett, Robert, P. and Meyer, John, P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analysis Based on Meta-Analytic Findings, *Personnel Psychology*, 46, 2, Summer, 259-293.

Tikici, M. ve Deniz, M. (1993). *Örgütsel Davranış*. Malatya: Enstitü Yayıncılık.

Torun, Y. (2016). *Personel güçlendirme ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü: Örgütsel sinizm ölçeği geliştirmeye yönelik bir araştırma* (doktora tezi). YÖK tez merkezinden edinilmiştir.

Tutar, H., (2014). *Örgütsel Psikoloji Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Detay Yayıncılık.

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

Türk, M., Sezai (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Gazi Kitabevi, Ankara.

Türkiye Avrupa Eğitim ve Bilimsel Araştırmalar Vakfı (TAVAK). (2021). Türkiye'de Yeme-İçme Sektörünün Boyutları: Gastronomi Ekonomisi. Erişim adresi: <https://tavakvakfi.org/wp-content/uploads/2021/01/Yeme-%C4%B0%C3%A7me-Sekt%C3%B6r%C3%BCn%C3%BCn-Boyutlar%C4%B1-Gastronomi-Ekonomisi-2021.pdf>

Uludağ, G. (2019). Duygusal zekâ ile işten ayrılma niyeti ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırma, *BEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(1), 350-365

- Uludağ, G. (2019). Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(Özel Sayı), 2043-2056
- Usta, M. (2020). Dönüşümcü liderlik ile iş doyumunu ilişkisinde iş-yaşam dengesinin rolü: muhasebe çalışanları üzerine bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Üzüm, B. (2017). *Psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer yönetiminin rolünün belirlenmesine yönelik bir araştırma* (doktora tezi). YÖK tez merkezinden edinilmiştir.
- Van Steenbergen, E. F., ve Ellemers, N. (2009). Is managing the work–family interface worthwhile? Benefits for employee health and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30(5), 617-642.
- Vandenberg, Robert, J.; Vida Scarpello (1994). A Longitudinal Assessment of the Determinant Relationship Between Employee Commitments to The Occupation and The Organization, *Journal of Organizational Behavior*, Vol:15, 535-547.
- Voydanoff, P. (1988). Work Role Characteristics, Family Structure Demands, and Work/Family Conflict. *Journal of Marriage and Family*. 50(3): 749-761.
- Wachs, J. E., ve Helge, D. (2001). Turning workplace anger and anxiety into peak performance: Strategies for enhancing employee health and productivity. *Aaohn Journal*, 49(8), 399-408.
- Walter, J., Kreutzer, M., ve Kreutzer, K. (2021). Setting the tone for the team: A multi-level analysis of managerial control, peer control, and their consequences for job satisfaction and team performance. *Journal of Management Studies*, 58(3), 849-878.

- Wang, H., Law, K.S., Hackett, R.D., Wang, D. ve Chen, Z.X. (2005). Leader-Member Exchange As A Meadiator of The Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*. 48(3): 420-432.
- Yanti, S. ve Dahlan, JA (2017). Örgüt kültürü, liderlik davranışı ve iş tatmininin çalışanların örgütsel bağlılığına etkileri. *Pozitif Yönetim Dergisi* , 8 (4), 80-96.
- Yeğın, M., (2009). İdari Personelin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Yener, S. (2018). İşten ayrılma niyetinin belirleyeni olarak psikolojik rahatlık, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(3),169-192
- Yiing, L. H., ve Ahmad, K. Z. B. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership ve Organization Development Journal*.
- Yildirim, Dilek – Zeynep Aycan (2008), “Nurses’ Work Demands and Work-Family Conflict: A Questionnaire Survey”, *International Journal of Nursing Studies*, 45(9), pp.1366-1378
- Yu, Da ve Junping Liang (2004). “A New Model for Examining the Leader–Member
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theoryand research. *Journal of Management* - 15(2), 251-289.
- Yücel, İ., ve Demirel, Y. (2013). Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi:“Başka Bir Yol Daha Olmalı!”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(2), 159-177.

Yüksel, İ. (2005). “İş aile çatışmasının kariyer tatmini ve iş tatmini davranışları ile ilişkisi”. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 19 (2), 301-314.

Zedeck, S. ve Mosier, K. L. (1990). Work in the family and employing organization. American psychologist, 45(2), 240-251

Zhang, M., Griffeth, R. W. ve Fried, D. D. (2012). Work-family conflict and individual consequences. Journal of Managerial Psychology, 27(7), 696-713.



# EKLER (APPENDICES)

## EK-1 Anket Soruları

Soru No	Sorular	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Şu anki işimden oldukça memnunum.					
2	Çoğu günler işime hevesle giderim.					
3	İşteki her günüm bitmeyecekmiş gibi gelir.					
4	İşimi eğlenceli bulurum.					
5	İşimin tatsız olduğunu düşünürüm.					
6	Yöneticim arkadaş olmak isteyeceğim kadar iyi biri.					
7	Yöneticimi iş ilişkisinin ötesinde, insan olarak çok beğeniyorum.					
8	Yöneticimle birlikte çalışmaktan keyif alıyorum.					
9	Yöneticim tartışılan konunun detayını bilmediği durumlarda dahi beni üstlerine karşı savunur.					
10	Eğer başkaları tarafından sert bir "eleştiriye" uğrarsam yöneticim beni savunur.					
11	İstmeden hata yaptığım durumlarda, yöneticim beni diğer çalışanlara karşı savunur.					
12	Yöneticimin verdiği hedefleri karşılayabilmek için normalin üzerinde bir gayret göstermeye istekliyimdir.					
13	Yöneticim için görev tanımlarımda belirtilenlerin dışındaki işleri de yaparım					
14	Yöneticim için en sıkı çalışmayı yük olarak görmem.					
15	Yöneticimin işi hakkındaki bilgi düzeyi beni etkiliyor.					
16	Yöneticimin işindeki yeterliliğine saygı duyuyorum.					
17	Yöneticimin profesyonel yeteneklerini takdir ediyorum.					
18	İşim, ailemle yeterli düzeyde kaliteli zaman geçirmemi engelliyor.					
19	İşimden dolayı gün sonunda evde yapmak istediğim işleri yapmak için zamanım kalmıyor.					
20	İşimle ilgili sorumluluklarımdan dolayı ailemi ihmal ederim.					
21	İşim aile yaşamımı olumsuz etkiliyor.					
22	İşim sıklıkla beni evde gergin ve çabuk öfkelenen biri yapıyor.					
23	Kişisel ve ailevi sorumluluklarım iş hayatımı olumsuz etkiliyor.					
24	Ailemle ilgili kaygı ve sorumluluklarım sıklıkla beni işimden uzaklaştırıyor.					
25	Eğer ailem olmasaydı işimde daha iyi olurdu.					
26	Ailem, iş yaşamımdaki günlük görevlerimi yerine getirmemi olumsuz etkiliyor.					
27	Ailevi sorumluluklarım beni tükettiği için işime odaklanmakta zorluk yaşıyorum.					
28	Bazen işimden ayrılmayı düşünürüm.					
29	Büyük bir ihtimalle önümüzdeki yıl başka bir iş bakacağım.					
30	Şu an yaptığım işten ayrılmak istiyorum.					

Size uygun olan seçeneği lütfen işaretleyiniz

## EK-2 Anket Demografik Soruları

### RESTORAN İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN İŞ-AYİLE ÇATIŞMA ALGILARININ İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ARACILIK ROLÜ ANKET FORMU

Sayın Çalışan:


Bu anket Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Programı tez çalışması için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Anket ortalama 5 dakika sürmektedir. Doldururken sizinki de dahil olmak üzere herhangi bir şahsın isminin belirtilmesi istenmemektedir. Anketten elde edilecek veriler tamamen akademik amaçlar için kullanılacak olup, işletmenizdeki çalışanlarda dahil olmak üzere herhangi bir kişiyle ya da kuruluşla paylaşılmayacaktır. Çalışmanın amacına ulaşabilmesi için sizden beklenen, tüm soruların eksiksiz ve içten yanıtlanmasıdır.

Katkı ve ilginiz için çok teşekkür ederiz.

Cinsiyetiniz	Medeni durumunuz	Evliliğiniz kaç çocuğunuz var	Yaşınız	Eğitim durumunuz	Hangi bölümde çalışıyorsunuz	Bu işletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz	Kaç yıldır bu sektörde çalışıyorsunuz	Yöneticinizin Yaşı	Yöneticinizin Eğitim durumu	İleride bu işi kendiniz yapmayı düşünüyor musunuz
Erkek <input type="checkbox"/>	Evli <input type="checkbox"/>	Yok <input type="checkbox"/>	20 yaş altı <input type="checkbox"/>	İlkokul <input type="checkbox"/>	Servis(Servis şefi, Garson, komi)	1 yıldan az <input type="checkbox"/>	1 yıldan az <input type="checkbox"/>	20-29 <input type="checkbox"/>	İlkokul <input type="checkbox"/>	Evet <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Bekar <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	20-29 <input type="checkbox"/>	Ortaokul <input type="checkbox"/>	Mutfak (Mutfak şefi, Ahçı, Ahçı yardımcısı, buğışıkçı vb.)	1-3 yıl <input type="checkbox"/>	1-3 yıl <input type="checkbox"/>	30-39 <input type="checkbox"/>	Ortaokul <input type="checkbox"/>	Hayır <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	30-39 <input type="checkbox"/>	lise <input type="checkbox"/>	Yan hizmetler (Karşılama, Temizlik, Güvenlik, Teknik hizmetler vb.)	4-6 yıl <input type="checkbox"/>	4-6 yıl <input type="checkbox"/>	40-49 <input type="checkbox"/>	lise <input type="checkbox"/>	Kararsızım <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	40-49 <input type="checkbox"/>	Önlisans <input type="checkbox"/>	Ofis hizmetleri (Muhasebe, Satın alma, Raporlama vb.)	7-9 yıl <input type="checkbox"/>	7-9 yıl <input type="checkbox"/>	50-59 <input type="checkbox"/>	Önlisans <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	50 ve üzeri <input type="checkbox"/>	Lisans <input type="checkbox"/>	Yönetici <input type="checkbox"/>	10yıl üzeri <input type="checkbox"/>	10yıl üzeri <input type="checkbox"/>	60 ve üzeri <input type="checkbox"/>	Lisans <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Aten fazla <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Y. Lisans <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bilmiyorum <input type="checkbox"/>	Yüksek Lisans <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Doktora <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bilmiyorum <input type="checkbox"/>	Doktora <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bilmiyorum <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lütfen size uygun olan seçeneğe tiki kutuyu işaretleyiniz

## EK-3 Etik Kurul Onayı

	<b>İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ</b> <b>ETİK KURUL KARARI</b>
---	---

Toplantı Tarihi: 27.04.2022

Toplantı Sayısı: 154

Toplantıya Katılanlar:

Prof. Dr. Mithat Kıyak	(Başkan)
Prof. Dr. Mazhar Semih Baskan	(Üye)
Prof. Dr. Ali İlker Gümüşeli	(Üye) (Katılmadı)
Prof. Dr. Fatma Çiğdem Çelik	(Üye)
Dr. Öğr. Üyesi Zeynep Hale Aksuna	(Üye)
Dr. Öğr. Üyesi Uğur Tarkan Özkut	(Üye)
Dr. Öğr. Üyesi Duygu Aydın Haklı	(Üye)
Dr. Öğr. Üyesi Aylin Seylam Küşümler	(Üye)
Dr. Öğr. Üyesi Özlem Yazıcı	(Üye)

Okan Üniversitesi Etik Kurulu 27.04.2022 tarihinde toplandı.

Yapılan görüşmeler sonucunda;

**Karar 29-**Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme (Yönetim-Organizasyon) Doktora Programı'ndan **Murat BAHÇECİ'nin Prof. Dr. Uğur YOZGAT** danışmanlığında “**Restoran İşletmelerinde Çalışanların İş Doyumu ve İş-Aile Çatışma Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü**” başlıklı çalışmasının etik açıdan uygun olduğuna oy birliğiyle karar verildi.

Prof. Dr. Mithat Kıyak  
(Başkan)

Prof. Dr. Mazhar Semih Baskan  
(Üye)

Prof. Dr. Ali İlker Gümüşeli  
(Üye) (Katılmadı)

Prof. Dr. Fatma Çiğdem Çelik  
(Üye)

Dr. Öğr. Üyesi Zeynep Hale Aksuna  
(Üye)

Dr. Öğr. Üyesi Uğur Tarkan Özkut  
(Üye)

Dr. Öğr. Üyesi Duygu Aydın Haklı  
(Üye)

Dr. Öğr. Üyesi Aylin Seylam Küşümler  
(Üye)

Dr. Öğr. Üyesi Özlem Yazıcı  
(Üye)